

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL
(UCI)

PROPUESTA DE METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE LA
UNIDAD EJECUTORA DE PROYECTOS DEL INSTITUTO HONDUREÑO DE
SEGURIDAD SOCIAL (IHSS)

ALICE ELOISA MELGAR DOMÍNGUEZ

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

San José, Costa Rica

Mayo 2021

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL

(UCI)

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

ROGER VALVERDE JIMÉNEZ

NOMBRE DEL PROFESOR TUTOR

FABIO MUÑOZ JIMÉNEZ

NOMBRE DEL PROFESOR LECTOR No.1

CARLOS CASTRO TORRES

NOMBRE DEL PROFESOR LECTOR No.2

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'ALICE ELOISA MELGAR DOMÍNGUEZ', is written over a horizontal line. The signature is stylized and somewhat cursive.

ALICE ELOISA MELGAR DOMÍNGUEZ

NOMBRE DEL SUSTENTANTE

DEDICATORIA

A Dios por guiar mi camino, con mi gran fe puesta en ti padre, he logrado cumplir mis anhelos y así alcanzar una gran meta profesional en mi vida, te dedico con gran amor toda mi vida a servirte, dignificando mi trabajo en honor a ti.

Este trabajo se lo dedico a mi Madre Celia Patricia Reyes, por ser siempre mi motor y motivación en los caminos que emprendo, estando presente en cada uno de mis momentos e incentivándome desde mi infancia a lograr cumplir todas las metas que me propongo. Así también a mis hermanos que son mi vida entera, ellos siempre están ahí para apoyarme a tomar las mejores decisiones.

AGRADECIMIENTOS

A Dios y a mi familia por ser mis motores en cada camino que emprendo. A mis compañeros de esta maestría, personas que no solo aportaron conocimiento a mi desarrollo profesional, sino que se convirtieron en grandes amigos, gracias en especial a Brenda Muñoz por siempre incentivar me a no dejar de entregar un trabajo con la calidad que la caracteriza.

Agradezco a la Universidad para la Cooperación Internacional UCI de Costa Rica por abrirme sus puertas para adquirir nuevos conocimientos en materia de gestión de proyectos, cumpliendo y superando mis expectativas por la calidad de su programa de post grado, también a la Organización de Estados Americanos OEA, por darme la oportunidad de optar a una beca y estudiar desde mi país Honduras de manera virtual.

A cada uno de mis profesores que fomentaron mi desarrollo profesional, y en particular a los que dieron seguimiento a mi proyecto final de graduación y en especial a mi Asesor de Tesis el Profesor Roger Valverde Jiménez, por ser una persona paciente y dedicada en sus revisiones, gracias por todo ese gran apoyo que me brindó y me ayudó a lograr entregar un trabajo de calidad.

Al Instituto Hondureño de Seguridad Social IHSS y en especial a la coordinación de la Unidad Ejecutora de Proyectos, por abrirme sus puertas para desarrollar esta investigación que espero en un futuro sea de utilidad.

CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS.....	ix
LISTA DE TABLAS.....	x
LISTA DE CUADRO.....	xi
LISTA DE DIAGRAMAS.....	xii
ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES.....	xiv
RESUMEN EJECUTIVO.....	xv
1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Antecedentes.....	1
1.2 Problemática.....	2
1.3 Justificación del proyecto.....	3
1.4 Objetivo general.....	5
1.5 Objetivos específicos.....	5
2 MARCO TEÓRICO.....	6
2.1 Marco institucional.....	6
2.1.1 Antecedentes de la institución.....	6
2.1.2 Misión y visión.....	8
2.1.3 Estructura organizativa.....	9
2.1.4 Productos que ofrece.....	11
2.2 Teoría de Administración de Proyectos.....	13

2.2.1	Proyecto.....	13
2.2.2	Administración de Proyectos.....	15
2.2.3	Ciclo de vida de un proyecto.....	17
2.2.4	Procesos en la Administración de Proyectos.....	19
2.2.5	Áreas del conocimiento de la Administración de Proyectos.....	20
2.3	Otra teoría propia del tema de interés	22
2.3.1	Buenas prácticas administrativas en la gestión de proyectos	22
2.3.2	Metodología en la gestión de proyectos	23
2.3.3	Gestión Hospitalaria.....	24
3	MARCO METODOLÓGICO.....	26
3.1	Fuentes de información.....	26
3.1.1	Fuentes primarias.....	27
3.1.2	Fuentes secundarias.....	27
3.2	Métodos de Investigación.....	29
3.2.1	Método analítico-sintético.....	29
3.2.2	Método inductivo	30
3.3	Herramientas.....	32
3.4	Supuestos y restricciones.....	33
3.5	Entregables.....	36
4	DESARROLLO.....	38
4.1	Diagnóstico de la Unidad Ejecutora de Proyectos del IHSS	38
4.2	Propuesta de la guía metodológica de las prácticas de gestión de proyectos ..	47
4.2.1	Generalidades de la guía metodológica de la gestión de proyectos	48

4.2.2	Grupos de procesos de la dirección de proyectos de la UEP del IHSS	49
4.2.3	Áreas de conocimientos de la gestión de proyectos para la UEP del IHSS	56
4.3	Plan de capacitación de la guía metodológica	99
4.4	Ejemplo de aplicación de la guía metodológica	104
5	CONCLUSIONES.....	123
6	RECOMENDACIONES	125
7.	LISTA DE REFERENCIAS	127
8.	ANEXOS	131
8.1	Anexo 1: ACTA (CHÁRTER) DEL PFG	131
8.2	Anexo 2: EDT del PFG	136
8.3	Anexo 3: CRONOGRAMA del PFG	138
8.4	Anexo 4: Propuesta de un Perfil de puestos de un Director de Proyectos	140
8.5	Anexo 5: Propuesta de Acta de Constitución de los proyectos	143
8.6	Anexo 6: Propuesta de Matriz de Requisitos	144
8.7	Anexo 7: Propuesta de Diccionario de la EDT	145
8.8	Anexo 8: Propuesta de Matriz de trazabilidad de requisitos de calidad	146
8.9	Anexo 9: Propuesta de Matriz de L de involucrados y requerimientos.....	147
8.10	Anexo 10: Propuesta de formato para planificar, gestionar y controlar la calidad	148
8.11	Anexo 11: Propuesta de descripción del recurso humano	149
8.12	Anexo 12: Propuesta de Acta de reunión del equipo	150
8.13	Anexo 13: Propuesta informe de desempeño del equipo del proyecto	151

8.14 Anexo 14: Propuesta para gestionar los incidentes	153
8.15 Anexo 15: Propuesta de matriz de comunicaciones	153
8.16 Anexo 16: Propuesta de informe de avance del proyecto.....	154
8.17 Anexo 17: Propuesta de matriz de registro de riesgos	155
8.18 Anexo 18: Propuesta de matriz de análisis cualitativo de los riesgos	155
8.19 Anexo 19: Propuesta de matriz de respuesta de los riesgos	156
8.20 Anexo 20: Información de los involucrados	157
8.21 Anexo 21: Matriz de registro de los interesados	157
8.22 Anexo 22: Matriz de involucrados compromiso-estrategia.....	158
8.23 Anexo 23: Matriz de solicitud de cambios.....	159
8.24 Anexo 24: Matriz de lecciones aprendidas	160
8.25 Anexo 25: Evaluación del proceso de capacitación	160

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Cronología de la Seguridad Social en Honduras	7
Figura 2 Estructura Organizativa del IHSS	9
Figura 3 Generalidades de los Proyectos	14
Figura 4 Administración típica de Proyectos	16
Figura 5 Contexto de la Dirección de Proyectos	17
Figura 6 Ejemplos de ciclo de vida	18
Figura 7 Grupos proceso de la dirección de proyectos	19
Figura 8 Áreas del conocimiento de la administración de proyectos	20
Figura 9 Grupos proceso de la dirección de dirección de proyectos	21
Figura 10 Sistema de planificación por resultados en la gestión hospitalaria	25
Figura 11 Ubicación de actual de la UEP en la estructura organizativa del IHSS	45
Figura 12 Ubicación de idónea de la UEP en la estructura organizativa del IHSS	46
Figura 13 EDT del ejemplo de aplicación.....	109
Figura 14 Cronograma del ejemplo de aplicación	112

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Fuentes de Información Utilizadas en el PFG	28
Tabla 2 Métodos de Investigación Utilizados en el PFG	31
Tabla 3 Herramientas Utilizadas en el PFG	33
Tabla 4 Supuestos y restricciones del PFG	34
Tabla 5 Entregables del PFG.....	36

LISTA DE CUADRO

Cuadro 1 FODA de la Unidad Ejecutora del IHSS	39
Cuadro 2 CAME para la Unidad Ejecutora del IHSS	42
Cuadro 3 Herramientas para controlar los costos	71
Cuadro 4 Ejemplo de Matriz RACI	79
Cuadro 5 Plan de capacitaciones para el IHSS	99
Cuadro 6 Acta de constitución ejemplo de aplicación	105
Cuadro 7 Diccionario EDT ejemplo de aplicación	110
Cuadro 8 EDT del ejemplo de aplicación con tiempo y costo.....	113
Cuadro 9 Matriz de la línea base de la calidad del proyecto ejemplo de aplicación	116
Cuadro 10 Plantilla de descripción del recurso humano	117
Cuadro 11 Matriz RACI.....	117
Cuadro 12 Matriz de comunicaciones del ejemplo de aplicación	118
Cuadro 13 Matriz para el plan de respuesta de los riesgos del ejemplo de aplicación .	119
Cuadro 14 Plan de adquisiciones del ejemplo de aplicación.....	120
Cuadro 15 Matriz de registro de interesados del ejemplo de aplicación.....	121
Cuadro 16 Matriz de registro de interesados compromiso y estrategia	122

LISTA DE DIAGRAMAS

Diagrama 1 Proceso de la gestión de proyectos idóneo de la UEP	49
Diagrama 2 Proceso inicio	51
Diagrama 3 Proceso de planificación.....	52
Diagrama 4 Proceso de Ejecución.....	53
Diagrama 5 Proceso de Monitoreo y Control	54
Diagrama 6 Proceso de Cierre	55
Diagrama 7 Gestión de la integración	57
Diagrama 8 Coordinación y unificación de la Gestión de la Integración	57
Diagrama 9 Pasos en la Gestión de la Integración	59
Diagrama 10 Proceso eficiente de la gestión de la integración	60
Diagrama 11 Gestión del alcance	61
Diagrama 12 Esquema de una EDT	63
Diagrama 13 Proceso eficiente de la gestión del alcance	64
Diagrama 14 Gestión del cronograma	64
Diagrama 15 Ejemplo de diagramación por precedencia.....	66
Diagrama 16 Proceso eficiente de la gestión del cronograma	67
Diagrama 17 Gestión del costo.....	68
Diagrama 18 Componentes básicos del presupuesto del proyecto.....	70
Diagrama 19 Proceso eficiente de la gestión de los costos	73
Diagrama 20 Gestión de la calidad	73
Diagrama 21 Costos de calidad.....	75
Diagrama 22 Proceso eficiente de la gestión de la calidad	77
Diagrama 23 Gestión de los recursos	78

Diagrama 24 Estructura de desglose de recursos	80
Diagrama 25 Proceso eficiente de la gestión de los recursos	81
Diagrama 26 Gestión de las comunicaciones	81
Diagrama 27 Proceso eficiente de la gestión de las comunicaciones	83
Diagrama 28 Gestión de los riesgos	84
Diagrama 29 Estructura de desglose de riesgos.....	85
Diagrama 30 Análisis de riesgos impacto-probabilidad.....	86
Diagrama 31 Estrategias de riesgos positivos y negativos.....	87
Diagrama 32 Proceso eficiente de la gestión de riesgos.....	88
Diagrama 33 Gestión de las adquisiciones	89
Diagrama 34 Paso planificar la gestión de las adquisiciones	91
Diagrama 35 Selección de proveedores	92
Diagrama 36 Proceso eficiente de la gestión de las adquisiciones	93
Diagrama 37 Gestión de los interesados	93
Diagrama 38 Matriz de poder-interés.....	94
Diagrama 39 Gestión eficiente de los interesados	96
Diagrama 40 Proceso de los proyectos de infraestructura y equipamiento del IHSS	98

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES

AP	Administración de proyectos
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
FODA	Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
IHSS	Instituto Hondureño de Seguridad Social
OPS	Organización Panamericana de la Salud
PACC	Plan Anual de Compras y Contrataciones
PFG	Proyecto final de graduación
PMBOK	Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Project Management Body Of Knowledge)
PMI	Project Management Institute
PMO	Project Management Office
POA	Plan Operativo Anual
UCI	Universidad para la Cooperación Internacional
UEP	Unidad Ejecutora de Proyectos

RESUMEN EJECUTIVO

El Instituto Hondureño de Seguridad Social (IHSS), fue creado mediante decreto No. 140 del 19 de mayo de 1959 del congreso nacional de Honduras, iniciando operaciones el 1 de marzo de 1962. Esta institución está en constantes reformas para mejorar los servicios de salud para la población asegurada del país.

La Unidad Ejecutora de Proyectos (UEP) es una unidad creada para fortalecer y apoyar los proyectos presupuestados y programados para el Instituto Hondureño de Seguridad Social. El objetivo primordial de esta unidad es ofrecer la planificación, coordinación, ejecución, evaluación, supervisión y seguimiento, de todos los procesos necesarios para las habitaciones, modificaciones y remodelaciones a los edificios existentes del instituto, así como adquisiciones de mobiliario y equipo médico, a fin de contar con instalaciones tanto en los hospitales como en clínicas periféricas y regionales que reúnan las condiciones establecidas en los estándares internacionales.

En relación con la funcionalidad de la UEP, esta unidad en general no utiliza ninguna guía o referencia para la ejecución de los proyectos planificados en el POA y el PACC institucional, provocando que la eficiencia terminal de proyectos sea baja, agregando que no cuentan con una persona especialista en la gestión de proyectos. Para asegurar que la UEP continúe su funcionamiento en el IHSS se necesita mejorar los procesos de planeación, ejecución, monitoreo y cierre de los proyectos por medio de la aplicación de la metodología en las mejores prácticas en la gestión de proyectos de acuerdo con la guía de fundamentos para la dirección de proyectos del PMI (2017). Por ende, la UEP está en la disposición de revisar sus prácticas y así implementar las acciones de mejora, apoyando el desarrollo de esta investigación.

El objetivo general del presente PFG fue elaborar una propuesta de metodología para la gestión de proyectos de la Unidad Ejecutora de Proyectos del Instituto Hondureño de Seguridad Social (IHSS) en Honduras; para contribuir al mejoramiento de sus procesos, por medio de la aplicación de buenas prácticas de la guía del PMBOK 6° edición (PMI, 2017). Los objetivos específicos fueron: Revisar los procesos de gestión de los proyectos en la unidad para identificar las fortalezas y posibles áreas de mejora en la gestión de proyectos, desarrollar las fases de la guía metodológica en cada una de las áreas del conocimiento, para identificar las actividades necesarias en la institución, a fin de que el proyecto satisfaga las necesidades para las cuales fue emprendido, incluyendo las plantillas necesarias para el modelo de gestión de proyectos apropiado en la institución, diseñar un plan de capacitación para que los colaboradores de la institución puedan utilizar la guía metodológica de gestión de proyecto, desarrollar un ejemplo de aplicación de la metodología para demostrar su aplicabilidad.

La metodología utilizada en el PFG fue tipo analítico-sintético e inductivo. También se recolectó información directa del instituto por medio de entrevistas y encuestas, empleando las herramientas tales como juicio de expertos, recopilación de datos, análisis de datos por medio del FODA y las demás estrategias adecuadas para ofrecer una metodología de gestión de proyectos para la UEP del IHSS, de acuerdo con las necesidades y acciones de mejoras identificadas.

En el desarrollo del PFG se respondieron los cuatro objetivos planteados en donde se realizó un diagnóstico para conocer la situación actual de la UEP y con los hallazgos encontrados se determinó la propuesta de metodología aplicada a la gestión de proyectos para la UEP, a su vez se presenta un plan de capacitaciones que puede ser utilizado por cualquier persona con conocimientos en materia de gestión de proyectos del PMI, ya que está elaborado de manera didáctica, así también un ejemplo de aplicación el cual cumple el mismo orden de la propuesta metodológica.

Al momento del desarrollo y cumplimiento de los objetivos propuestos se concluye de acuerdo con los diversos hallazgos que presenta la UEP afectando así, la duración de esta unidad por lo que, es necesario buscar los mecanismos de mejora que ayuden a la eficiencia terminal de los proyectos y un logro de consolidación de la unidad, por lo que como recomendación sería de gran apoyo para la institución aplicar la guía metodológica propuesta, en donde se presenta una explicación de cómo utilizar esta guía, así como diagramas, anexos soportes y un ejemplo de aplicación, todos estos se consolidan en un solo documento, recomendando así, que se realicen las capacitaciones al personal clave sobre las prácticas actuales del PMI .

1 Introducción

1.1 Antecedentes

El Instituto Hondureño de Seguridad Social (IHSS), fue creado mediante decreto No. 140 del 19 de mayo de 1959 del congreso Nacional, iniciando operaciones el 1 de marzo de 1962 con el Régimen de Enfermedad-Maternidad (EM), y el 1 de octubre de 1972, inicia sus operaciones con el Régimen de Invalidez, Vejes y Muerte (IVM). (Villalobos, 2017, p.4)

De acuerdo con certificación CI IHSS-RSAS N° 1074/16-9-2020, se menciona que mediante la Comisión Interventora del IHSS en resolución CI IHSS No. 10/04-01-2017 y modificación en resolución CI IHSS No. 117/24-01-2017, se conformó la Unidad Ejecutora de Proyectos (UEP), únicamente con el sentido de realizar funciones específicas para procesos de mejora en infraestructura y adquisiciones de mobiliario y equipamiento médico.

El IHSS (2017) en su reglamento artículo 2, menciona que:

El objetivo del funcionamiento de la UEP es la planificación, coordinación, ejecución, evaluación, supervisión y seguimiento, de todos los procesos necesarios para las habilitaciones, modificaciones y remodelaciones a los edificios existentes del instituto, así como adquisición de mobiliario y equipo médico, a fin de contar con instalaciones tanto en los hospitales como en clínicas periféricas y regionales que reúnan las condiciones establecidas en los estándares internacionales, establecidos en estudio presentado por OPS, para atención médica de las diferentes especialidades medidas para los derechohabientes, de acuerdo al PACC institucional que está enmarcado en los POA que se formulen. (p.1)

La UEP, se creó para mejorar la gestión de los procesos de los proyectos institucionales, aparados de los documentos de la organización y bajo las leyes del país y así ofrecer los servicios de salud en las condiciones óptimas en relación con la infraestructura y equipamiento médico.

Ahora bien, la UEP del IHSS, así como muchas unidades de las instituciones estatales del país: planifica, ejecuta, monitorea y controla los proyectos de acuerdo con la experiencia empírica, y no de manera formal y profesional referente a la administración de proyectos, lo que conlleva a que no se ejecuten todos los proyectos formulados. Por ende, la importancia de elaborar una propuesta metodológica para la gestión de proyectos con las buenas prácticas de la guía del PMBOK 6° edición (PMI, 2017).

1.2 Problemática

El área de administración de proyectos en las instituciones estatales presenta ciertas fallas en la aplicación de sus procesos y el uso de las herramientas adecuadas para un desarrollo efectivo, provocando deficiencias claras en los procesos de planificación, ejecución monitoreo y control.

Todo esto debido a la falta de capacitación en el área de la administración de proyectos, lo que conlleva a problemas en la asignación de presupuestos, ineficiencia en los tiempos de ejecución y afectando así el cumplimiento del alcance que se tenía planificado, generando incertidumbre y desconfianza en los proyectos que se desarrollan en estas instituciones.

Como es entendido a nivel de país, el IHSS es una institución que ha sido involucrada en señalamientos por el manejo inadecuado de los fondos y la escasa ejecución de los proyectos internos en relación con la infraestructura y equipamiento para la mejora de los servicios de salud.

Por lo cual, se creó UEP, sin embargo, dicha unidad no ha cumplido en su totalidad las funciones y el objetivo para lo cual fue creada.

Estos factores que impactan en el cumplimiento de las funciones en el desarrollo de la ejecución de proyectos de la UEP han provocado solicitudes de cancelación de dicha unidad, ya que los resultados esperados no han sido alcanzados, por estas y otras debilidades en las prácticas administrativas de proyectos, dicha cancelación fue denegada mediante: Certificación Resolución CI IHSS-RSAS No. 1074/16-9-2020.

La UEP no cuenta con un responsable especialista en proyectos, ya que es liderada por una Dirección Médica Nacional, personas que no cuentan con la capacitación ni la experiencia en administración de proyectos. Además, esta unidad no dispone de una metodología clara en relación con las estrategias para planificar, ejecutar, monitorear y controlar los proyectos, por lo que la ejecución de estos es realizada de manera empírica.

Por todas las razones argumentadas, se concluye que es necesario contar con las buenas prácticas que se aplican en la guía del PMBOK 6° edición (PMI, 2017) y ofrecer así, una metodología de trabajo para la gestión de proyectos en la UEP para el IHSS.

1.3 Justificación del proyecto

El IHSS, está en un proceso de transformación para cumplir con el mandato de mejorar el acceso y cobertura de la población adscrita al régimen del Seguro de Atención en salud, dicha mejora se espera en una ejecución efectiva de los proyectos formulados.

Debido a que muchos proyectos no fueron ejecutados en los años 2018 y 2019, es de suma importancia, mejorar los procesos de: planificación, ejecución, monitoreo y control de las adquisiciones que realiza el IHSS, para el equipamiento y adecuaciones de las instalaciones.

La UEP es una unidad orientada al manejo de proyectos internos en mejora de acondicionamiento en los servicios de salud. La temática de proyectos en esta institución es limitada y carece de conocimientos específicos en este ámbito, lo cual provoca ineficiencia en la ejecución de los proyectos formulados en el PACC y POA institucional, por fallas en los análisis de involucrados, procesos de planificación entre otros necesarios para las prácticas administrativas en la gestión de proyectos.

También la unidad ejecutora del IHSS, no cuenta con los parámetros necesarios ni con el personal especializado en esta materia de proyectos, para realizar así, de una manera eficiente la gestión en los procesos. Resaltando que los encargados de liderar esta unidad, es personal médico con limitada experiencia en la administración de proyectos.

En ese sentido, la realización de este proyecto resulta conveniente y apropiada, a fin de identificar las posibles áreas que deben ser mejoradas en la gestión de proyectos de la UEP del IHSS, para este fin se debe presentar una propuesta a la institución, la cual será evaluada por la comisión interventora de la institución y analizar su posible aplicación en dicha unidad.

Adicionalmente, este proyecto servirá como base para las diferentes instituciones que buscan una aplicación de las buenas prácticas utilizando la guía del PMBOK 6° edición, ya que son muchas las instituciones estatales que no utilizan las herramientas necesarias en la gestión de proyectos.

Por lo cual, el principal beneficio esperado es ofrecer una metodología de la gestión de proyectos en la Unidad Ejecutora del Instituto Hondureño de Seguridad Social, la cual deberá incluir las buenas prácticas de la guía del PMBOK 6° edición, permitiendo que se mejoren los procesos de gestión de los proyectos y así se ejecutan de forma más eficientes y eficaces, obteniendo los resultados esperados por tal unidad.

1.4 Objetivo general

Elaborar una propuesta de metodología para la gestión de proyectos de la Unidad Ejecutora de Proyectos del Instituto Hondureño de Seguridad Social (IHSS) en Honduras; para contribuir al mejoramiento de sus procesos, por medio de la aplicación de buenas prácticas de la guía del PMBOK 6° edición (PMI, 2017).

1.5 Objetivos específicos

1. Revisar los procesos de gestión de los proyectos en la unidad para identificar las fortalezas y posibles áreas de mejora en la gestión de proyectos.
2. Desarrollar las fases de la guía metodológica en cada una de las áreas del conocimiento, para identificar las actividades necesarias en la institución, a fin de que el proyecto satisfaga las necesidades para las cuales fue emprendido, incluyendo las plantillas necesarias para el modelo de gestión de proyectos apropiado en la institución.
3. Diseñar un plan de capacitación para que los colaboradores de la institución puedan utilizar la guía metodológica de gestión de proyecto.
4. Desarrollar un ejemplo de aplicación de la metodología para demostrar su aplicabilidad.

2 Marco teórico

El marco teórico se basa en aportar las consideraciones teóricas, definiciones y aplicaciones del tema de investigación del proyecto final de graduación. Por lo que, a su vez se hace referencia del marco institucional del Instituto Hondureño de Seguridad Social (IHSS), con la Unidad Ejecutora de Proyectos (UEP).

2.1 Marco institucional

El proyecto final de graduación está orientado al desarrollo de una propuesta sobre la metodología para la gestión de proyectos de la Unidad Ejecutora de Proyectos del Instituto Hondureño de Seguridad Social (IHSS). Esta institución es de origen hondureño y es una entidad encargada en ofrecer servicios de salud a la población asegurada del país.

2.1.1 Antecedentes de la institución.

La Seguridad Social en Honduras nace como resultado de la huelga obrera en el año 1954, en que los trabajadores se enfrentaron valientemente contra las Compañías Bananeras de la Costa Norte (Rivera Williams, 2009, p.6).

Este suceso provocó que la población exigiera una seguridad social para todos los trabajadores, a partir de ello se transformó la vida de muchos hondureños, los cuales de ahí en adelante tendrían una atención médica adecuada y también con una pensión al final de sus años de trabajo.

Cabe mencionar que el concepto de seguridad social en Honduras se formó antes del año 1954, ya que se fueron dando una serie de acontecimientos para lograr consolidar lo que hoy se conoce como el Instituto Hondureño de Seguridad Social (IHSS). Por ende, se muestra la siguiente figura en donde se refleja la secuencia cronológica sobre la creación de la seguridad social en el país.

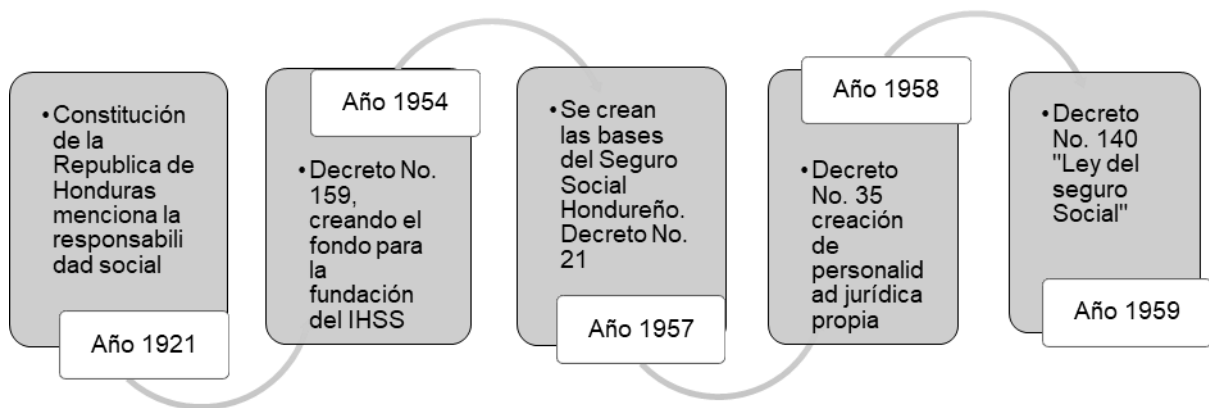


Figura 1: Cronología de la Seguridad Social en Honduras Adaptado de Cincuenta años de Seguridad Social en Honduras (p.148), Valle Reconco, 2010, con permiso del autor. Autoría propia.

Al observar la figura 1, para el año 1959, el IHSS contaba con personalidad jurídica propia y la ley de seguridad social que ayudaría a la población hondureña a recibir los beneficios en materia de atención médica y pensión.

Aspectos generales del IHSS según Valle Reconco (2010), mencionó:

El Seguro Social Hondureño entró en vigor desde el 1 de marzo de 1962 mediante Acuerdo No. 51 emitido por el Poder Ejecutivo el 23 de febrero de 1962, el cual aprobó a su vez el Acuerdo No. 1-62 de la Junta Directiva del IHSS de fecha 22 de febrero del mismo año, contentivo del Reglamento de Aplicación del Seguro Social Obligatorio, publicado en la Gaceta No. 17630, 17 de marzo de 1962. (p.149)

En ese año 1962 se inauguró el Hospital General en Barrio Debajo de la Ciudad de Tegucigalpa Municipio del Distrito Central y a partir de esa fecha se han realizado modificaciones en la ley de seguridad social, así como en su estructura organizativa, infraestructura y adecuaciones todo esto, para ofrecer los mejores beneficios a la población hondureña.

En el transcurso del tiempo el IHSS se ha reformado tanto sus leyes como la manera operativa de la institución, es por ende que se crean unidades o departamentos de acuerdo con las necesidades que van surgiendo. Tal es el caso de la creación de la Unidad Ejecutora de Proyectos (UEP), la cual tiene como propósito ejecutar los proyectos presupuestados y programados en el plan estratégico y plan operativo anual institucional.

Para Alvarado (2020) Es importante, indicar los antecedentes, que dieron origen a esta unidad. Se presentó una ejecución muy baja, en el grupo de inversiones, en años anteriores, habiéndose identificado, que se debía a la falta de una verdadera coordinación, que permitiera contar con personal dedicado a ejecutar todos los proyectos contemplados en el PACC institucional.

Agregando que el instituto quiere consolidar la UEP como una unidad encargada en liderar los proyectos, pero faltan las bases para realizar una adecuada consolidación. Ya que en el artículo 14 del reglamento de la UEP menciona: “El Funcionamiento de la unidad, será temporal, hasta que, mediante resolución, la máxima autoridad decida su disolución”.

2.1.2 Misión y visión.

Visión: Es una Institución que brinda beneficios de seguridad social a la población de Honduras, en primer lugar, en el entorno de la protección de las contingencias de enfermedad y maternidad, y luego en el ámbito de las pensiones de invalidez, vejez y muerte, a los trabajadores hondureños y sus familias. Fue fundado el 19 de mayo de 1959, mediante Decreto legislativo No.140., Creado por el Estado, con rango constitucional, para ser la institución de servicios públicos, de carácter obligatorio para todos los empleadores y trabajadores de Honduras, (Instituto Hondureño de Seguridad Social (IHSS), 2019) sean de Empresas Nacionales o Extranjeras. (Instituto Hondureño de Seguridad Social, 2020)

Misión: Somos una institución de seguridad social, que mediante una organización tecnificada y de cobertura nacional, garantiza el acceso a servicios, con enfoque de calidad, eficiencia, eficacia, equidad y calidez, orientado a la persona y para beneficio de la familia, en procura de contribuir a la prosperidad integral de Honduras. (Instituto Hondureño de Seguridad Social, 2020)

La visión y misión institucional del IHSS es garantizar a la población hondureña servicios de salud de calidad, los cuales deben ser de calidad no solo en relación con la atención médica, sino, en las condiciones de infraestructura, equipamiento y acondicionamiento de las instalaciones de los centros de atención.

2.1.3 Estructura organizativa.

La estructura organizativa del IHSS está compuesta por una comisión interventora, dirección ejecutiva, secretarías y asesores, unidades estratégicas y operativas, comisiones, comités, consejos, subgerencias operativas, departamentos gerencias y secciones estratégicos y operativos.

En la Resolución CI IHSS-UEP No. 082/04-02-2019, IHSS (2019) menciona:

Es importante ratificar la función de la UEP, con el propósito que continúe liderando proyectos en el marco de su competencia, consolidando la conformación del equipo de trabajo, mismo que debe ser integrado por personal profesional multidisciplinario que permita la generación de aportes en cada una de sus ramas de competencia lo que llevará a una convergencia para la consecución de los objetivos trazados y proyectados por el IHSS.

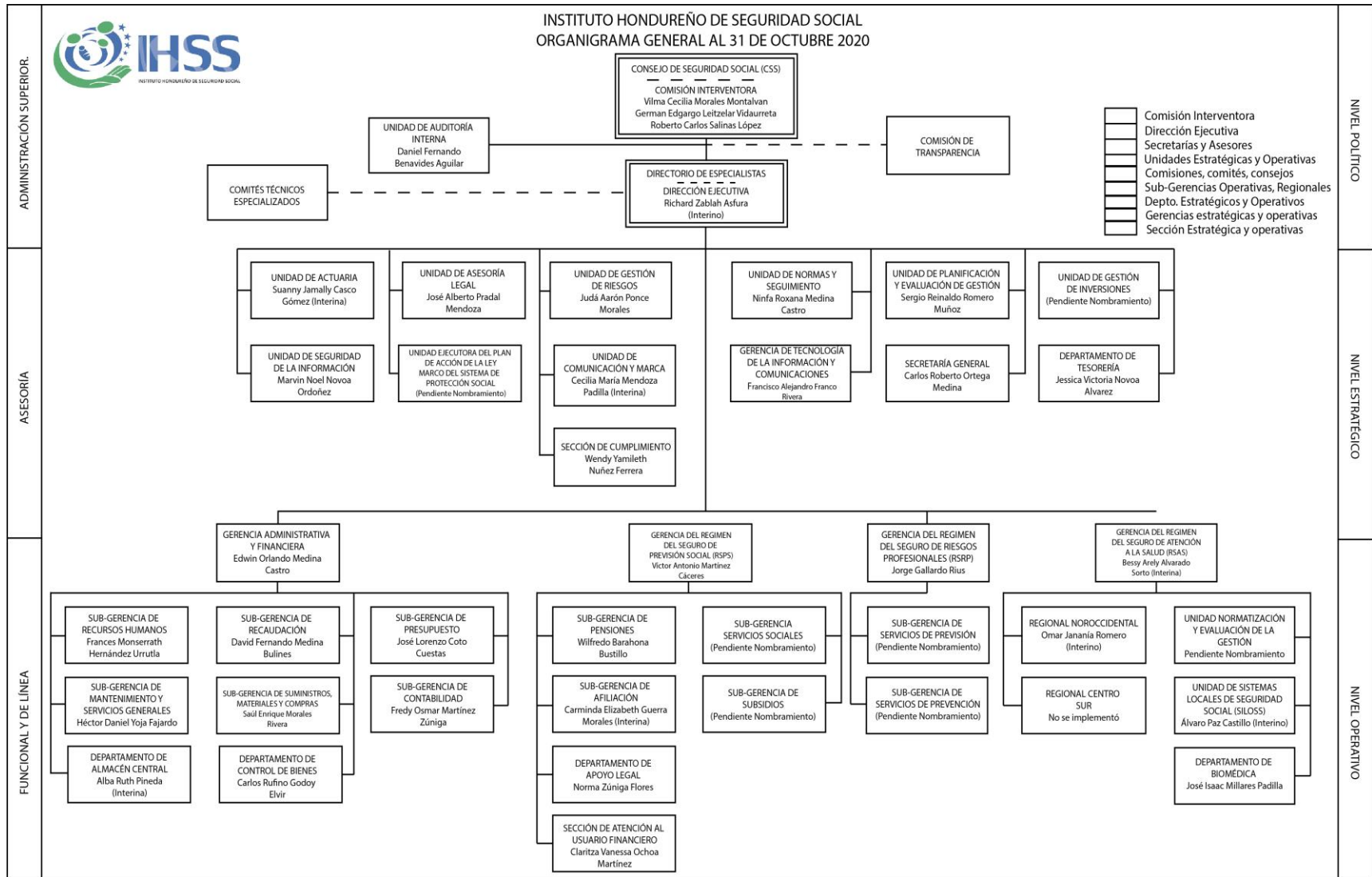


Figura 2: Estructura Organizativa del IHSS. Obtenido de Portal único de transparencia, IHSS, 2020, con permiso del autor.

Dentro de los comités técnicos especializados reflejados en el organigrama de la figura 2, se crea la Unidad Ejecutora de Proyectos UEP, la cual para su funcionamiento está conformada con representación de Dirección Médica Nacional, como coordinadora, representante de la Sub Gerencia de compras, materiales y suministros, representante de la Unidad de Asesoría Legal, Jefe de la Sub Gerencia de Presupuesto, Feje de la Sub Gerencia de ingeniería y mantenimiento y personal del instituto que considere necesario para el desarrollo de los proyectos, quienes deberán estar a disponibilidad para cuando se les requiera en las funciones indicadas en el Artículo 4 Reglamento de la unidad ejecutora de proyectos (2017).

2.1.4 Productos que ofrece.

De acuerdo con el Artículo 2 de la Ley del Seguro Social y Acuerdo Ejecutivo No. 003-JD-2005 el Instituto Hondureño de Seguridad Social (IHSS), cubrirá las contingencias y servicios siguientes:

- a) *Enfermedad, accidente no profesional y maternidad:* en el artículo 5 menciona; Las prestaciones de Enfermedad, Accidente no Profesional y Maternidad, estarán cubiertos por el Régimen de Enfermedad Maternidad el que definirá los servicios, modelos de atención, financiamiento, gestión y prestación de servicios de salud.
- b) *Vejez e invalidez y Muerte por accidente o enfermedad común:* en el artículo 6 menciona; Las prestaciones por Invalidez, Vejez y Muerte por accidente o enfermedad común, serán otorgados por el Régimen de Invalidez, Vejez y Muerte.
- c) *Incapacidad permanente y muerte:* en el artículo 7 menciona; La Ley del Seguro Social y sus reformas, menciona: Las prestaciones por Incapacidad permanente y Muerte por accidente de trabajo o enfermedad profesional serán otorgadas por el Régimen de Riesgo Profesionales.

- d) *Paro forzoso por causas legales o desocupación comprobadas*: en el artículo 8 menciona; Las prestaciones por paro forzoso por causas legales o desocupación comprobada, quedarán sujetos a los reglamentos especiales que se emitan.
- e) *Servicios sociales, sujetos a la reglamentación especial*: en el artículo 9 menciona; Las prestaciones sociales tienen como finalidad atender necesidades de orden social directamente relacionadas con la salud familiar y comunitaria. Estas prestaciones van dirigidas al fomento de los autocuidados de salud y a la promoción de ambientes saludables. (IHSS, 2005, p.7) Estos son los servicios pilares en el IHSS para ofrecer una atención médica a la población hondureña, pero para llevar un servicio de calidad la institución debe mantener la infraestructura, equipamiento y acondicionamiento de las instalaciones, llevando un buen proceso de adquisiciones por medio de un plan operativo anual, en el cual se formó la Unidad Ejecutora de Proyectos (UEP), para liderar los proyectos institucionales.

Por lo que, según el reglamento interno de la Unidad Ejecutora de Proyectos (2017), ofrece al IHSS: la planificación, coordinación, ejecución, evaluación, supervisión y seguimiento, de todos los procesos necesarios para las habitaciones, modificaciones y remodelaciones a los edificios existentes del instituto, así como adquisiciones de mobiliario y equipo médico, a fin de contar con instalaciones tanto en los hospitales como en clínicas periféricas y regionales que reúnan las condiciones establecidas en los estándares internacionales.

2.2 Teoría de Administración de Proyectos

El término “administración de proyectos” también suele denominarse “gestión de proyectos”, “gerencia de proyectos” y “dirección de proyectos”. Por su parte, en inglés el único término para esta temática es “project management”. (Lledó, 2017 p.13)

La gestión de proyectos es necesaria en cualquier entorno, pero no se debe confundir con la administración general de las empresas, ya que en la administración de proyectos se busca que las empresas logren ejecutar los proyectos de manera eficiente y eficaz.

En este apartado se presentarán los conceptos y definiciones más relevantes de la gestión de proyectos, contextualizados al desarrollo del proyecto final de graduación. Recopilando diferentes fuentes bibliográficas que ayuden a sustentar y comprender la importancia de la gestión de proyectos para la metodología propuesta.

2.2.1 Proyecto.

Es importante conocer de manera clara el concepto de proyectos, ya que existen diversas definiciones las cuales dependen del desarrollo y el criterio en que se desenvuelve y operan.

Para Torres Hernández y Torres Martínez, (2014):

El concepto “proyecto” proviene del vocablo latino proiciere-proieci-proiectum que significa arrojar adelante (proyección, proyectar, proyecto); esto es, el proyecto es toda idea que se tiene en el presente con miras a que se materialice en el futuro, mediando entre el presente y el futuro o logro del proyecto, un proceso con pasos específicos, que procure la consecución del resultado deseado. (p. 13)

Proyecto es un conjunto de actividades coordinadas y relacionadas entre sí que buscan cumplir un objetivo específico (resultado, producto o servicio) dentro de un tiempo, con un costo y un alcance definidos. (BID 2016, p.12)

Ahora bien, se presenta una definición clara y concisa, referente con la guía de los fundamentos para la dirección de proyectos: “Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único (PMI, 2017, p.4)

Al describir estas definiciones, se presenta que un proyecto es un resultado, producto o servicio único, debido a que si una empresa realiza esa actividad de manera repetida se convierte en un proceso operativo y pierde como tal la finalidad de un proyecto. Por lo que se debe de distinguir bien esta diferencia.

Con la figura 3 se resume las generalidades básicas de un proyecto.

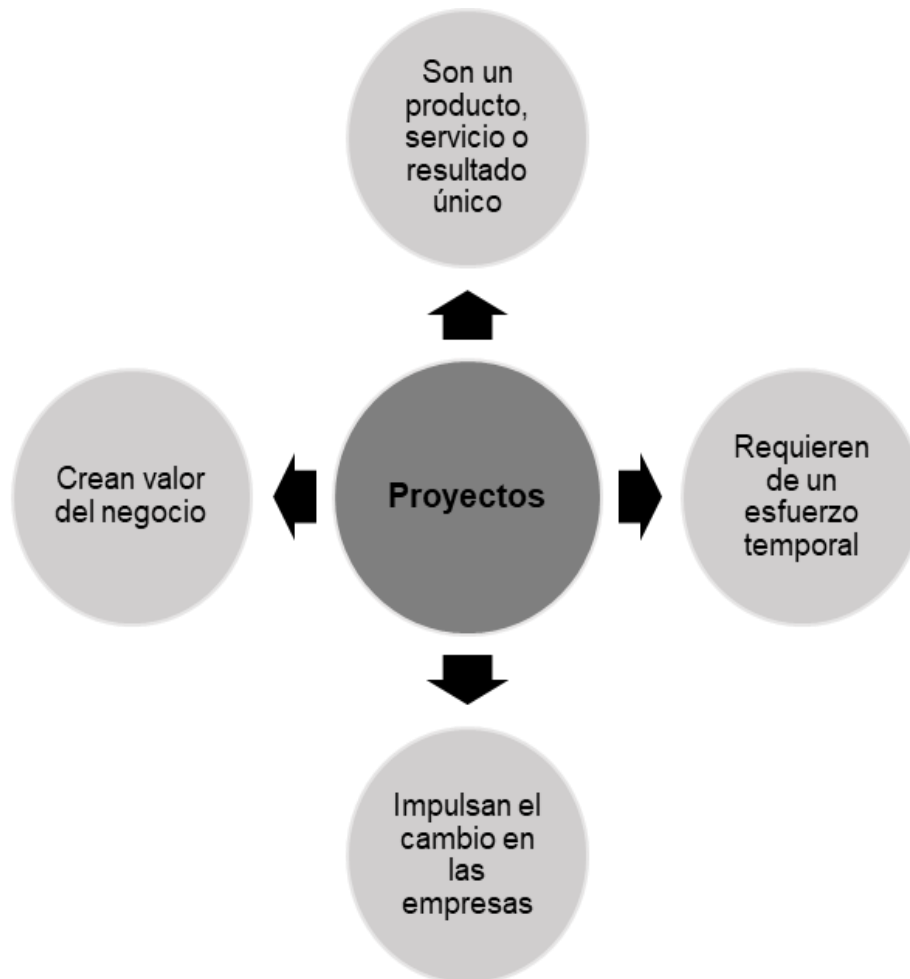


Figura 3: Generalidades de los Proyectos. Adaptado de la Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (p.4-7), PMI, 2017, con permiso del autor. Autoría propia

Adicionando a estas definiciones según Mulcahy (2018);

Un proyecto aporta un valor empresarial y para obtener los beneficios que se definen en el caso de negocio y en el plan de gestión de beneficios. Los proyectos se diseñan con el fin de producir un cambio positivo en la organización, por lo general, para añadir o mejorar productos o servicios y, en algunos casos, para dar cumplimiento a requisitos legales o de otras normas. (p.24)

2.2.2 Administración de Proyectos.

Según el BID (2016) La gestión de proyectos –también conocida como gerencia, administración o dirección de proyectos– es una disciplina que sirve para guiar e integrar los procesos necesarios para iniciar, planificar, ejecutar, controlar y cerrar proyectos con el fin de culminar todo el trabajo requerido para desarrollar un proyecto y cumplir con el alcance estipulado dentro de los límites de tiempo y presupuesto definidos. (p.10)

Para Mulcahy (2018):

La dirección de proyectos es una ciencia a la vez que un arte. La ciencia se materializa en el proceso sistemático de dirigir trabajo con eficacia y efectividad a fin de lograr los resultados previstos. Aquí se incluye adecuar los esfuerzos para satisfacer las necesidades del proyecto y utilizar las herramientas y los procesos adecuados para efectuar el trabajo. El arte de la dirección de proyectos se relaciona con la forma en que el director del proyecto pone en práctica habilidades tales como influir, organizar y delinear estrategias, además de otras habilidades interpersonales y de equipo. (p.27)

Para concluir sobre esta definición, el PMI (2017), menciona que: “La dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. (p.10).

Por lo descrito, se presenta la siguiente figura como los aspectos que incluye la administración típica de proyectos:

Tal como se menciona la dirección de proyectos es un proceso que debe ser dirigido de manera efectiva y eficaz, lo que provoca que muchas veces no existan personas con las competencias en esta área liderando proyecto que no son de su materia y eso a veces se puede conllevar al fracaso de los proyectos.

Al hablar del fracaso de los proyectos estos se deben a que muchas veces no se realiza una buena administración de los proyectos en donde no se controlan el alcance, el costo y el tiempo definidos, ya que estas están relacionadas y una modificación en alguna de ella conlleva cambios. Esto se le llama la triple restricción.

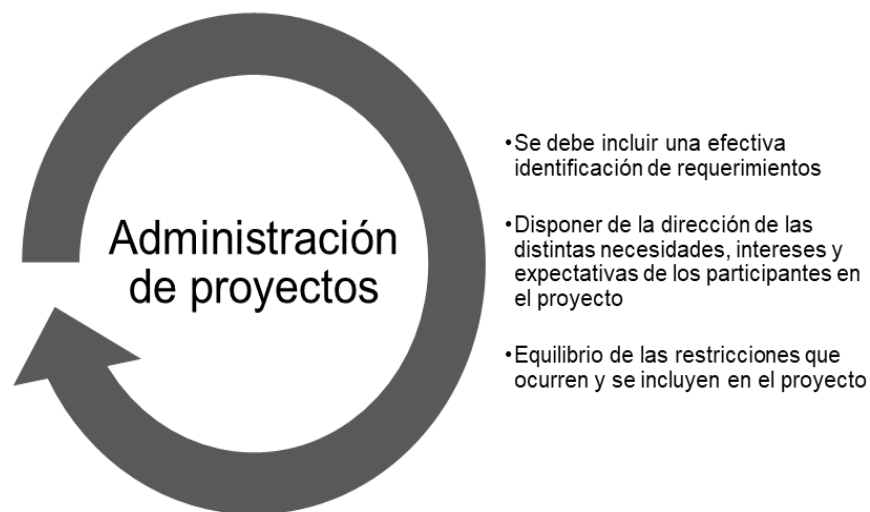


Figura 4: Administración típica de Proyectos Adaptado del libro Administración de Proyectos (p.15), Torres Hernández y Torres Martínez, 2014, con permiso del autor. Autoría propia.

Los aspectos mencionados ayudan realizar más eficiente y eficaz el proceso de la administración de proyectos, la cual también debe ser una forma de organización para asegurar que los proyectos, programas y el portafolio, continúen sus procesos y así lograr los resultados esperados.

Debido a que un proyecto puede dirigirse en tres escenarios, como un proyecto independiente, dentro de un programa o dentro de un portafolio, para una mejor comprensión se presenta la siguiente figura:

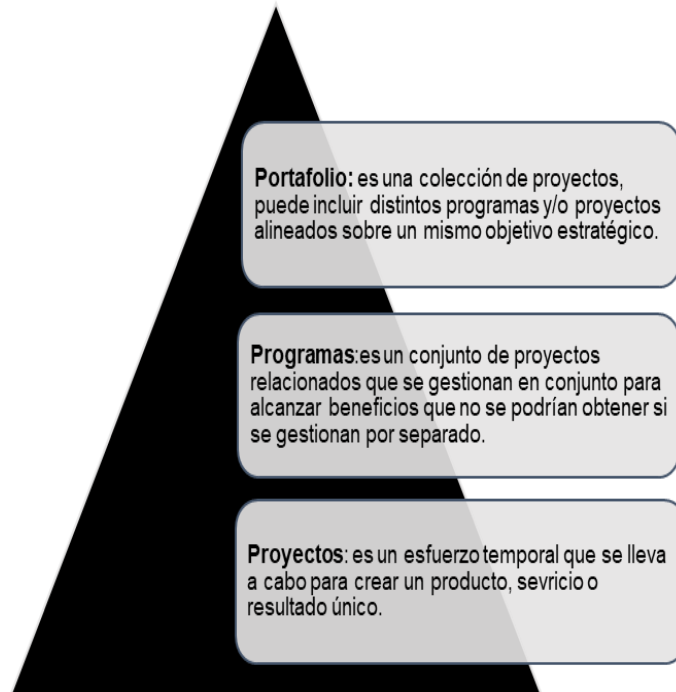


Figura 5: Contexto de la Dirección de Proyectos. Adaptado del libro Administración de Proyectos (p.27), Lledó, 2017, con permiso del autor. Autoría propia.

2.2.3 Ciclo de vida de un proyecto.

Para Torres Hernández y Torres Martínez, (2014):

El concepto ciclo se refiere a fases, generalmente en secuencia, que tienen un inicio y un final. Se puede representar de distintas maneras como podrían ser las crestas y los valles en ejes cartesianos, pero al final el modelo que mejor lo podría representar es el círculo. (p. 29)

Con esta definición se puede adaptar al ciclo de vida de un proyecto, el cual debe tener un inicio y un final, es por ende que se divide en fases, que generalmente son secuenciales.

Para el PMI (2017) El ciclo de vida de un proyecto es la serie de fases que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su conclusión. Proporciona el marco de referencia básico para dirigir el proyecto. (p. 19)

Las fases genéricas que presenta un ciclo de vida son: fase de inicio, fase de organización y preparación, fase de ejecución y la fase de finalización del proyecto, estas fases se presentan en la figura 6. También se debe considerar que los ciclos de vida de los proyectos varían según la industria, tipos de proyectos, la cultura organizaciones entre otros.

Según Mulcahy (2018) El ciclo de vida del proyecto es la metodología que implementa la organización ejecutante o el departamento para gestionar un proyecto. Es el desglose lógico de lo que necesitas hacer para producir los entregables del proyecto. El ciclo de vida para un proyecto particular se selecciona atendiendo a factores como el tipo de producto que se desarrolla, la industria y las preferencias de la organización. (p. 59)

Los ciclos de vida de los proyectos pueden ser predictivos o adaptativos, según Lledó (2017): los predictivos; son el ciclo de vida que consiste en seguir un plan desde el inicio hasta el cierre del proyecto y los adaptativos: consisten en que al finalizar la fase A comienza la fase B y al finalizar la B comienza nuevamente la A, y así sucesivamente de manera interactiva. (p.29)

<i>Predictivo</i>			
Inicio	Planificación	Ejecución	Cierre
<i>Adaptativo</i>			
Planificación Ejecución Cierre	Planificación Ejecución Cierre	Planificación Ejecución Cierre	Planificación Ejecución Cierre
			→ tiempo

Figura 6: Ejemplos de ciclo de vida. Obtenido del libro Administración de Proyectos, Lledó, 2017, con permiso del autor.

2.2.4 Procesos en la Administración de Proyectos.

La dirección de un proyecto además de las fases está constituido por una serie de procesos vinculados que permiten así la obtención de un producto, servicio o único resultado. Por lo que, según la guía de los fundamentos para la dirección de proyectos, PMI (2017). Cada proceso de la dirección de proyectos produce una o más salidas a partir de una o más entradas mediante el uso de herramientas y técnicas adecuadas para la dirección de proyectos. (p. 22).

Agregando, son cinco los grupos de procesos en la administración de proyectos, en donde se agrupan un total de 49 procesos, los cuales están vinculados por entradas y salidas, ya que se podría dar la situación de que la salida de un proceso se convierta en una entrada de otro proceso.

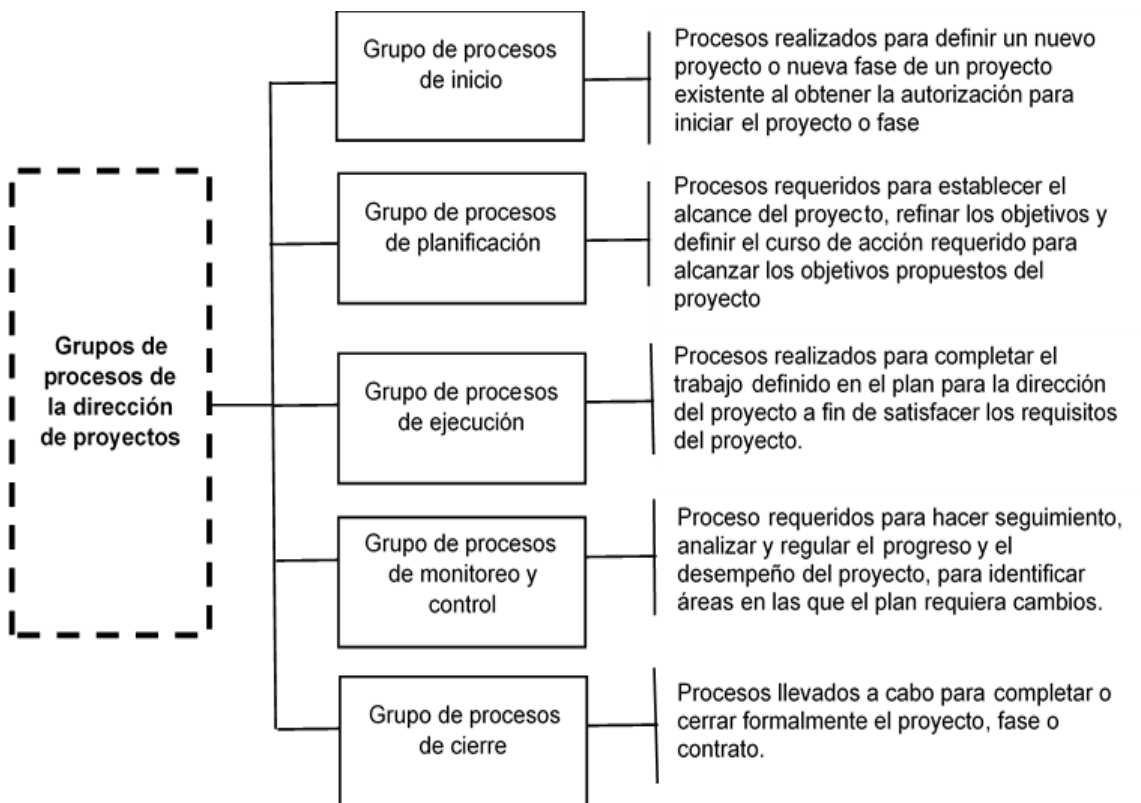


Figura 7: Grupo de proceso de la dirección de proyectos. Adaptado de la Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (p.23), PMI, 2017, con permiso del autor. Autoría propia

2.2.5 Áreas del conocimiento de la Administración de Proyectos

Al hacer referencia de los grupos de procesos, estos también se categorizan por áreas de conocimiento, existen 10 áreas de conocimiento de proyectos, según la Guía del PMBOK (PMI, 2017). Claro está, que se puede requerir una o más áreas de conocimientos adicionales dependiendo las necesidades de un proyecto.

Área de conocimiento	Definición según PMBOK
Gestión de la integración del proyecto	Incluye los procesos y actividades para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de dirección del proyecto.
Gestión del alcance del proyecto	Incluye los procesos requeridos para garantizar que el proyecto incluye todo el trabajo requerido y únicamente el trabajo requerido para completarlo con éxito
Gestión del cronograma del proyecto	Incluye los procesos requeridos para administrar la finalización del proyecto a tiempo
Gestión de los costos del proyecto	Incluye los procesos involucrados en 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 del proyecto	Incluye los procesos para incorporar la política de calidad de la organización en cuanto a la planificación, gestión y control de los requisitos de calidad del proyecto y el producto, a fin de satisfacer las expectativas de los interesados.
Gestión de los recursos del proyecto	Incluye los procesos requeridos para identificar, adquirir y gestionar los recursos necesarios para la conclusión exitosa del proyecto
Gestión de las comunicaciones del proyecto	Incluye los procesos requeridos para garantizar que la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados
Gestión de los riesgos del proyecto	Incluye los procesos para llevar a cabo la planificación de la gestión, identificación, análisis, planificación de respuesta, implementación de respuesta y monitoreo de los riesgos de un proyecto
Gestión de las adquisiciones del proyecto	Incluye los procesos necesarios para la compra o adquisición de los productos, servicios o resultados requeridos por fuera del equipo del proyecto
Gestión de los interesados del proyecto	Incluye los procesos requeridos para identificar a las personas, grupos y organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto

Figura 8: Áreas del conocimiento de la administración de proyectos. Nota: Adaptado de la Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (pp.23-24), PMI, 2017, con permiso del autor. Autoría propia.

Para una mejor comprensión de la relación que existe entre los grupos del proceso y las áreas de conocimiento de la administración de proyectos se presenta la siguiente ilustración:

Áreas de Conocimiento	Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos				
	Grupo de Procesos de Inicio	Grupo de Procesos de Planificación	Grupo de Procesos de Ejecución	Grupo de Procesos de Monitoreo y Control	Grupo de Procesos de Cierre
4. Gestión de la Integración del Proyecto	4.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto	4.2 Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto	4.3 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto 4.4 Gestionar el Conocimiento del Proyecto	4.5 Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto 4.6 Realizar el Control Integrado de Cambios	4.7 Cerrar el Proyecto o Fase
5. Gestión del Alcance del Proyecto		5.1 Planificar la Gestión del Alcance 5.2 Recopilar Requisitos 5.3 Definir el Alcance 5.4 Crear la EDT/WBS		5.5 Validar el Alcance 5.6 Controlar el Alcance	
6. Gestión del Cronograma del Proyecto		6.1 Planificar la Gestión del Cronograma 6.2 Definir las Actividades 6.3 Secuenciar las Actividades 6.4 Estimar la Duración de las Actividades 6.5 Desarrollar el Cronograma		6.6 Controlar el Cronograma	
7. Gestión de los Costos del Proyecto		7.1 Planificar la Gestión de los Costos 7.2 Estimar los Costos 7.3 Determinar el Presupuesto		7.4 Controlar los Costos	
8. Gestión de la Calidad del Proyecto		8.1 Planificar la Gestión de la Calidad	8.2 Gestionar la Calidad	8.3 Controlar la Calidad	
9. Gestión de los Recursos del Proyecto		9.1 Planificar la Gestión de Recursos 9.2 Estimar los Recursos de las Actividades	9.3 Adquirir Recursos 9.4 Desarrollar el Equipo 9.5 Dirigir al Equipo	9.6 Controlar los Recursos	
10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto		10.1 Planificar la Gestión de las Comunicaciones	10.2 Gestionar las Comunicaciones	10.3 Monitorear las Comunicaciones	
11. Gestión de los Riesgos del Proyecto		11.1 Planificar la Gestión de los Riesgos 11.2 Identificar los Riesgos 11.3 Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos 11.4 Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos 11.5 Planificar la Respuesta a los Riesgos	11.6 Implementar la Respuesta a los Riesgos	11.7 Monitorear los Riesgos	
12. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto		12.1 Planificar la Gestión de las Adquisiciones	12.2 Efectuar las Adquisiciones	12.3 Controlar las Adquisiciones	
13. Gestión de los Interesados del Proyecto	13.1 Identificar a los Interesados	13.2 Planificar el Involucramiento de los Interesados	13.3 Gestionar la Participación de los Interesados	13.4 Monitorear el Involucramiento de los Interesados	

Figura 9: Grupo de proceso de la dirección de proyectos. Obtenido de la Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (p.25), PMI, 2017, con permiso del autor.

2.3 Otra teoría propia del tema de interés

En este apartado se presenta a profundidad algunos puntos necesarios para fortalecer el tema de investigación para el proyecto final de graduación, en el cual ya se consideran los temas como el proyecto, la administración de proyectos, el ciclo de vida, los procesos y las áreas de conocimientos del proyecto, las cuales se abarcan para ofrecer una metodología para la gestión de proyectos de la UEP del IHSS con las buenas prácticas de la Guía del PMBOK (PMI, 2017).

Por ende, falta definir: buenas prácticas administrativas en la gestión de proyectos, las metodologías en la gestión de proyectos y la gestión hospitalaria.

2.3.1 Buenas prácticas administrativas en la gestión de proyectos

Es fundamental que aparte de conocer los grupos de proceso y las áreas de conocimiento en la gestión de proyectos se apliquen buenas prácticas que según Coolman (2018) son:

- a) Comunicarse con todas las partes interesadas del proyecto
- b) Crear un equipo efectivo ante la respuesta de las amenazas
- c) Celebrar una reunión de inicio del proyecto
- d) Utilizar un documento detallado de definición de trabajo
- e) Crear un plan de trabajo detallado
- f) Documentar y solicitar toda la información necesaria
- g) Comunicar oportunamente las solicitudes de cambio del proyecto
- h) Celebrar una reunión de cierre del proyecto.

Conocer las mejores prácticas en gestión de proyectos es la forma más eficaz de evitar el fracaso de proyectos que tanta incidencia tiene en organizaciones de todos los sectores a lo largo de todo el mundo. (OBS, Business School, 2020).

Esta lista es referencia de manera general de todas las herramientas que se utilizan en cada uno de los procesos de la gestión del conocimiento del proyecto, ya que es fundamental contar con una buena planificación desde un inicio, así como un documento base como ser el Acta de Constitución del Proyecto, aspecto que fallan muchas instituciones, especialmente en el sector público.

2.3.2 Metodología en la gestión de proyectos

Una metodología es un sistema de prácticas, técnicas, procedimientos y reglas utilizado por quienes trabajan en una disciplina. (PMI, 2017, p.2)

Existen muchas las metodologías en la gestión de proyectos y esas dependerán de la finalidad o necesidades del proyecto y de las instituciones como tal. Algunas metodologías de dirección de proyectos están evolucionando para incorporar nuevas prácticas aplicadas con éxito. Entre las que se mencionan:

Para Cadavid et al. (2013): Las metodologías ágiles representan marcos adaptativos de trabajo de que trabajan de manera iterativa e incremental. Además, tienen la particularidad de ser rápidas, flexibles y eficaces en su diseño para brindar mayor valor de forma rápida durante todo el proyecto. También conocido como “Agile”, esta metodología se basa en agregar valor, altos estándares de calidad y liberar impedimentos para cumplir con la labor y satisfacer al cliente.
(p.31)

Pero, para el desarrollo de esta investigación se utiliza la metodología del PMI relacionada a la guía de los fundamentos para la dirección de proyectos PMBOK, utilizando la sexta edición, aplicando todas las herramientas y técnicas para la gestión de proyectos

2.3.3 Gestión Hospitalaria

El IHSS, es una institución encargada en ofrecer servicios de salud a la población asegurada de Honduras. Institución en donde se debe contar con una gestión hospitalaria de excelencia, logrando la eficacia en las operaciones operativas, así como la culminación exitosa de los proyectos en mejora de infraestructura, remodelación y equipamiento presupuestados, de acuerdo con el cumplimiento de las necesidades que se presenten.

El Modelo de Gestión Hospitalaria, se define como la forma explícita de organizar, dirigir y administrar unidades hospitalarias del sector público, fundamentando su diseño en principios de equidad, eficiencia, calidad, sostenibilidad y participación ciudadana, a través de diferentes instrumentos innovadores. La nueva modalidad de gestión que se plantea para los hospitales es un medio para lograr el objetivo central del sistema de salud, que pretende asegurar a la población acceso a servicios de salud con calidad, con equidad en el financiamiento, eficiencia en la producción y participación ciudadana en su gestión. (Secretaría de Salud, 2012, p.12).

La gestión hospitalaria comprende un todo dentro del hospital, pero esta debe funcionar bien para ofrecer un servicio de calidad a la población, por lo cual, es necesario que se maneje de manera adecuada el hospital y esas prácticas sean consideradas a la hora de liderar los proyectos que son necesarios para las mejoras y necesidades que se presenten en la institución.

Es importante un buen manejo de la gestión de proyectos en el área hospitalaria, según la considera Aspiazu, (2017), como un aspecto fundamental, del servicio que se brinda a la comunidad, se debería ejecutar a través de políticas, sistemas, componentes, procesos e instrumentos que, al integrarse en forma coherente, holística e integral, como consecuencia, establezcan una prestación de servicios de salud de calidad (p.5).

La gestión hospitalaria debe contar con un sistema de planificación por resultados para poder, formular, organizar y desarrollar los planes operativos en función con las necesidad y objetivos de la institución, planificando los recursos, con el fin de garantizar un desarrollo ágil en los procesos.

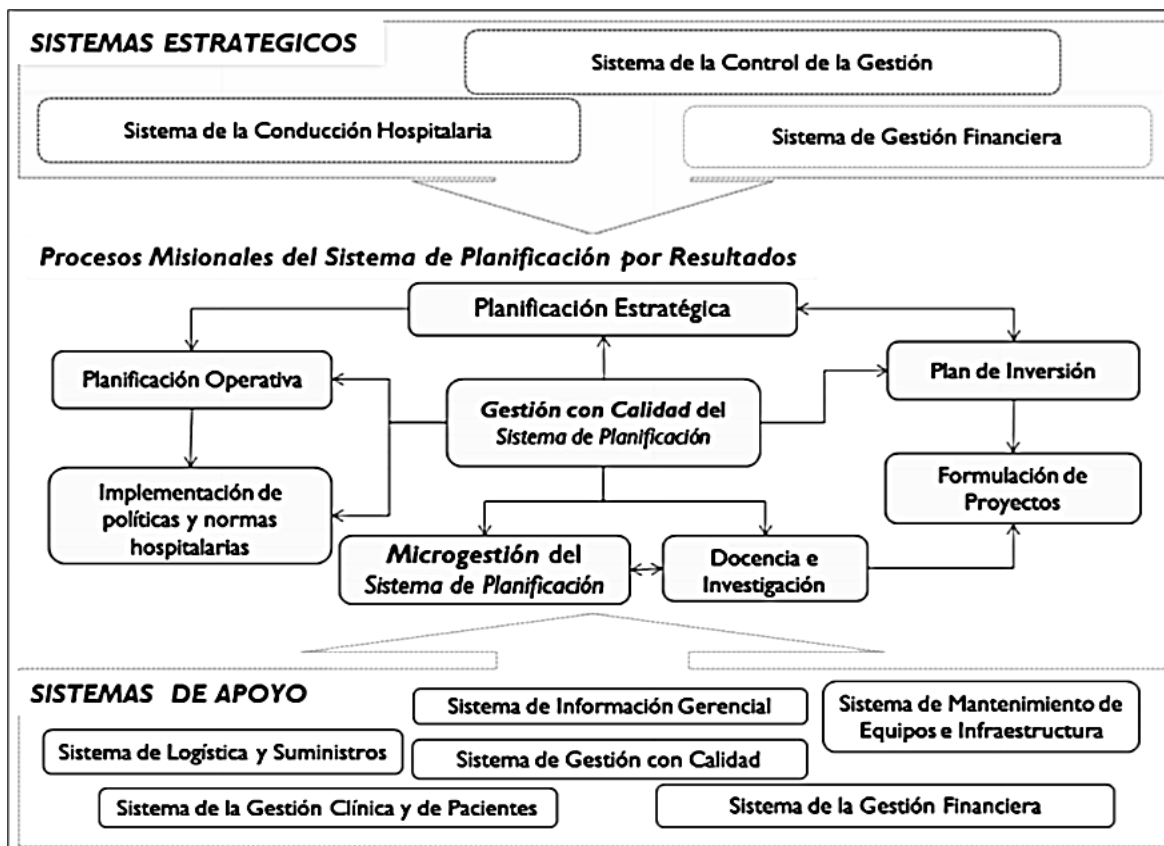


Figura 10: Sistema de planificación por resultados en la gestión hospitalaria. Obtenido del Modelo de Gestión Hospitalaria (p.25), Secretaría de Salud, 2012, con permiso del autor.

En la figura mencionada se observa la relación del plan de inversión con la formulación de proyectos en el modelo de la gestión hospitalaria y ese es el caso del IHSS que debe cumplir con los proyectos formulados y presupuestados en el POA y PACC institucional.

3 Marco metodológico

El marco metodológico requiere de un proceso exhaustivo para la realización y obtención de las fuentes de información necesarias para el desarrollo efectivo de una investigación.

La formulación del marco metodológico en una investigación es permitir, descubrir los supuestos del estudio para reconstruir datos, a partir de conceptos teóricos habitualmente operacionalizados. Significa detallar cada aspecto seleccionado para desarrollar dentro del proyecto de investigación que deben ser justificado por el investigador. (Azucero, 2018, p. 110).

En este apartado se describen las fuentes de información: primarias y secundarias; así como los métodos, herramientas, supuestos, restricciones y entregables necesarios para el desarrollo del proyecto final de graduación.

3.2 Fuentes de información

Las fuentes de información son todos aquellos medios de los cuales procede la información, que satisfacen las necesidades de conocimiento de una situación o problema presentado y, que posteriormente será utilizado para lograr los objetivos esperados. (Miranda y Acosta, 2008, p. 2).

Definir los tipos de documentos para una investigación es fundamental debido a que, actualmente surgen nuevas publicaciones sobre teorías en distintas áreas del conocimiento humano, lo que provoca que se debe realizar un proceso detallado de la revisión de la información necesaria para el desarrollo del proyecto final de graduación. Existen diversas fuentes de información: primaria y secundarias, estas serán detalladas en este apartado.

3.2.1 Fuentes primarias.

Las fuentes primarias son el tipo de fuentes contienen información original es decir son de primera mano, son el resultado de ideas, conceptos, teorías y resultados de investigaciones. Contienen información directa antes de ser interpretada, o evaluado por otra persona. Las principales fuentes de información primaria son los libros, monografías, publicaciones periódicas, documentos oficiales o informe técnicos de instituciones públicas o privadas, tesis, trabajos presentados en conferencias o seminarios, testimonios de expertos, artículos periodísticos, videos documentales, foros. (Maranto Rivera y González Fernández 2015, p. 2).

En relación con la definición anterior, para el desarrollo del PFG, las fuentes primarias de información fueron: a) entrevistas con los empleados de la estructura organizativa para el funcionamiento de la Unidad Ejecutora de Proyectos del IHSS, b) documentos de la empresa tales como: decretos de creación, reglamento interno del funcionamiento de la UEP del IHSS, oficios de resoluciones dictadas por el IHSS, planes operativos institucionales entre otros y c) medios electronicos como: página web y el portal de transparencia del IHSS.

3.2.2 Fuentes secundarias.

Para Huamán Calderón (2011): Las fuentes secundarias consisten en compilaciones resúmenes y listados de referencias publicadas sobre un tema. Para el desarrollo de este PFG, se emplearon diversas fuentes de este tipo, como: diversos libros sobre I administración de proyectos, tesis y otros proyectos de graduación relacionados con el tema de este proyecto, sitios web con información confiable y relevante.

En el desarrollo del PFG se utilizaron diversas fuentes de información relacionadas a los objetivos, todo esto se detalla en la siguiente tabla.

Tabla 1

Fuentes de Información Utilizadas en el PFG

Objetivos	Fuentes de Información	
	Primarias	Secundarias
1. Revisar los procesos de gestión de los proyectos en la unidad para identificar las fortalezas y posibles áreas de mejora en la gestión de proyectos.	Entrevistas con la Coordinación y empleados de la UEP del IHSS. Reglamento de la UEP. Resoluciones de la institución. Documentos de la institución (POA y PACC) Página web y portal de transparencia del IHSS.	Libros sobre administración de proyectos Páginas web sobre la gestión de proyectos y metodologías.
2. Desarrollar las fases de la guía metodológica en cada una de las áreas del conocimiento, para identificar las actividades necesarias en la institución, a fin de que el proyecto satisfaga las necesidades para las cuales fue emprendido, incluyendo las plantillas necesarias para el modelo de gestión de proyectos apropiado en la institución.	Entrevistas con la Coordinación y empleados de la UEP del IHSS. Reportes de los proyectos ejecutados según el POA institucional. Estructura organizativa de la UEP y su funcionamiento	Libros sobre administración de proyectos. Guía del PMBOK sexta edición, PMI 2017. Tesis y PFG en administración de proyectos, enfocados a la metodología del PMI 2017.
3. Diseñar un plan de capacitación para que los colaboradores de la institución puedan utilizar la guía metodológica de gestión de proyecto.	Estructura organizativa de la UEP y su funcionamiento Documentos de la institución (POA y PACC)	Tesis y PFG en administración de proyectos, enfocados a la metodología del PMI 2017.

Objetivos	Fuentes de Información	
	Primarias	Secundarias
4. Desarrollar un ejemplo de aplicación de la metodología para demostrar su aplicabilidad.	Entrevistas con la Coordinación y empleados de la UEP del IHSS. Documentos de la institución (reglamentos, POA, PACC y resoluciones)	Libros sobre administración de proyectos. Guía del PMBOK sexta edición, PMI 2017. Tesis y PFG en administración de proyectos, enfocados a la metodología del PMI 2017.

Nota: La Tabla 1 muestra las fuentes de información utilizadas, en correspondencia con cada objetivo, y según sean primarias o secundarias.

3.3 Métodos de Investigación

La metodología de la investigación según Martínez Ruiz, (2012): “requiere de un estudio sistemático de los métodos que se utilicen en relación con los fines y metas que se plantean en la investigación científica”. (p.73)

Agregando que es relevante realizar un proceso de investigación eficiente, debido a que, siempre se necesita realizar un análisis detallado para obtener un resultado coherente de acuerdo con la propuesta realizada. Por ende, La investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema. (Sampieri, et al., 2014, p. 5).

Los métodos de investigación son relevantes para ser aplicados por el investigador, cada uno de los relevantes para este PFG se detallan en este apartado.

3.3.1 Método analítico-sintético

El método analítico es la identificación y separación de los componentes de un todo, para ser estudiados por separado y examinar las relaciones entre las partes; considerando que la particularidad es parte de la totalidad y viceversa. (Universidad Naval 2016, p. 27).

Agregando que el método analítico-sintético es un modelo de investigación basado en la experimentación directa y lógica empírica, por lo cual descompone la investigación en los elementos básicos para estudiarlos de manera separada y obtener los mejores resultados. Para el PFG se analiza el funcionamiento de la UEP del IHSS, analizar sus prácticas de gestión de proyectos, así como un estudio profundo de la metodología del PMBOK, PMI, 2017, para ofrecer así: una propuesta a esta institución.

3.3.2 Método inductivo

El método inductivo (del latín *inductio*, conducir, introducir, derivado del griego *epagein*, conducir, llevar), parte de la observación directa para luego hacer una serie de generalizaciones respecto a los fenómenos observados, lo que permite llegar a la formulación de leyes generales. (Martínez Ruiz, 2012, p.83)

Este método permite establecer ciertas relaciones a partir de la observación y experimento de los fenómenos, ya que la inducción es el método de las ciencias experimentales. En primer lugar, se observa luego se clasifica y posterior se obtiene una explicación o una teoría. En el PFG, se observó toda la información relevante de la UEP del IHSS, posteriormente se analizó toda la información recolectada y así deducir las mejores prácticas del PMI para el desarrollo de una metodología de gestión de proyectos para dicha institución.

En la Tabla 2, se reflejan los métodos de investigación utilizados para el desarrollo de los objetivos definidos para este proyecto.

Tabla 2*Métodos de Investigación Utilizados en el PFG*

Objetivos	Métodos de Investigación	
	Método Analítico	Método Inductivo
1. Revisar los procesos de gestión de los proyectos en la unidad para identificar las fortalezas y posibles áreas de mejora en la gestión de proyectos.	Este método se utilizó para realizar un análisis de los procesos de la gestión de proyectos de la UEP del IHSS. A su vez, se realizó un análisis de las fortalezas y las posibles acciones de mejora.	No utilizado
2. Desarrollar las fases de la guía metodológica en cada una de las áreas del conocimiento, para identificar las actividades necesarias en la institución, a fin de que el proyecto satisfaga las necesidades para las cuales fue emprendido, incluyendo las plantillas necesarias para el modelo de gestión de proyectos apropiado en la institución.	Se analizó las fases que debe contener la guía metodológica de acuerdo con las áreas del conocimiento de la Guía del PMBOK, PMI, 2017.	Se observó toda la información relevante de la UEP del IHSS, analizando cada información para deducir las mejores prácticas aplicables del PMI.
3. Diseñar un plan de capacitación para que los colaboradores de la institución puedan utilizar la guía metodológica de gestión de proyecto.	Se analizó el equipo de trabajo y se diseñó un plan de capacitaciones para el uso de la metodología de gestión de proyectos.	Se estudió la metodología de la gestión de proyectos del PMI, 2017, por lo que se ofreció una metodología y así un plan de capacitaciones.
4. Desarrollar un ejemplo de aplicación de la metodología para demostrar su aplicabilidad.	Se analizó la metodología del PMI, 2017 y se aplicó un ejemplo de su posible aplicación.	Con base a la documentación recolectada se ofreció una metodología para mejorar las prácticas en la gestión de proyectos.

Nota: La Tabla 2 muestra los métodos de investigación utilizados, en correspondencia con cada objetivo. Autoría propia.

3.4 Herramientas

Las herramientas según Sampieri, et al., (2014) son necesarias para recolectar los datos sobre el contexto y completar las descripciones, como entrevistas y revisión de documentos.

Por ende, se desarrollaron diversos instrumentos para el PFG, en donde se aplicaron algunas de las principales herramientas utilizadas en la administración de proyectos que menciona el PMI (2017), relacionándolas así con los objetivos propuestos, las cuales se describen a continuación:

- Juicio de expertos: se define como el juicio que se brinda sobre la base de la experiencia en un área de aplicación, Área de Conocimiento, disciplina, industria, etc., según resulte apropiado para la actividad que se está ejecutando.
- Técnicas de recopilación de datos: son las que ayudan a obtener datos e información de diversas fuentes, tales como entrevistas, cuestionarios, plantillas, consulta de material bibliográfico, diagramas jerárquicos y encuestas.
- Técnicas de análisis de datos: estas son utilizadas para representar y procesar la información recolectada. Ejemplos son los análisis FODA, documentos, análisis y recopilación de datos.
- Herramientas y técnicas para la comunicación: estas son necesarias para intercambiar información entre los interesados del proyecto. Como ejemplos están la retroalimentación.
- Herramientas y técnicas de habilidades interpersonales y de equipo: se utilizan para interactuar más efectivamente con los interesados de la organización. Ejemplo: la toma de decisiones.

Tabla 3*Herramientas Utilizadas en el PFG*

Objetivos	Herramientas
1. Revisar los procesos de gestión de los proyectos en la unidad para identificar las fortalezas y posibles áreas de mejora en la gestión de proyectos.	<ul style="list-style-type: none"> • Juicio de expertos • Reuniones • Recopilación de datos • Encuestas y entrevistas
2. Desarrollar las fases de la guía metodológica en cada una de las áreas del conocimiento, para identificar las actividades necesarias en la institución, a fin de que el proyecto satisfaga las necesidades para las cuales fue emprendido, incluyendo las plantillas necesarias para el modelo de gestión de proyectos apropiado en la institución.	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones • Recopilación de datos • Observación • Análisis de datos por medio de técnicas (FODA, análisis de documentos) • Técnicas analíticas
3. Diseñar un plan de capacitación para que los colaboradores de la institución puedan utilizar la guía metodológica de gestión de proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> • Recopilación de datos • Observación • Análisis de datos • Toma de decisiones • Retroalimentación
4. Desarrollar un ejemplo de aplicación de la metodología para demostrar su aplicabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones • Análisis de datos • Toma de decisiones • Retroalimentación • Juicio de expertos

Nota: La Tabla 3 muestra las herramientas utilizadas, en correspondencia con cada objetivo. Autoría propia.

3.5 Supuestos y restricciones

Para Martínez Ruiz (2012): los supuestos teóricos nos ayudan a tomar una postura frente a la investigación que vamos a emprender y a la vez tener una idea más precisa de lo que pretendemos (p.167)

En la gestión de proyectos, las restricciones y los supuestos estratégicos y operativos de alto nivel normalmente se identifican en el caso de negocio antes de que el proyecto se inicie y se reflejan luego en el acta de constitución del proyecto.

El registro de supuestos se utiliza para registrar todos los supuestos y restricciones a lo largo del ciclo de vida del proyecto. (PMI, 2017, p.81)

En la siguiente tabla se registran los supuestos y restricciones, y su relación con los objetivos del proyecto final de graduación.

Tabla 4

Supuestos y restricciones del PFG

Objetivos	Supuestos	Restricciones
1. Revisar los procesos de gestión de los proyectos en la unidad para identificar las fortalezas y posibles áreas de mejora en la gestión de proyectos.	<ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con el apoyo y convencimiento de los ejecutivos del IHSS. • Se cuenta con el acceso de la información necesaria para el proyecto. • Se dispondrá del uso de las instalaciones del IHSS en la oficina de la UEP para desarrollar la investigación 	<ul style="list-style-type: none"> • El instituto no cuenta, actualmente, con ningún procedimiento aplicando las prácticas del PMI 2017. • No se cuenta con experiencia previa en este tema, por lo que se basa en la investigación bibliográfica. • La disponibilidad de tiempo de los expertos para la asesoría en el tema específico es limitada.
2. Desarrollar las fases de la guía metodológica en cada una de las áreas del conocimiento, para identificar las actividades necesarias en la institución, a fin de que el proyecto satisfaga las necesidades para las cuales fue emprendido, incluyendo las	<ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con los recursos humanos, técnicos y académicos para el desarrollo del PFG. • Se dispone de los 	<ul style="list-style-type: none"> • El instituto no cuenta, actualmente, con ningún procedimiento aplicando las prácticas del PMI 2017.

Objetivos	Supuestos	Restricciones
plantillas necesarias para el modelo de gestión de proyectos apropiado en la institución.	documentos de la empresa para lograr el desarrollo efectivo del PFG.	<ul style="list-style-type: none"> • No se cuenta con experiencia previa en este tema, por lo que se basa en la investigación bibliográfica.
3. Diseñar un plan de capacitación para que los colaboradores de la institución puedan utilizar la guía metodológica de gestión de proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> • Se contará con la participación en entrevista y la colaboración del personal relacionado con la UEP del IHSS. • Se dispone del tiempo necesario para llevar a cabo el objetivo del PFG. 	<ul style="list-style-type: none"> • Resistencia al cambio del equipo de trabajo. • La disponibilidad de tiempo de los expertos para la asesoría en el tema específico es limitada
4. Desarrollar un ejemplo de aplicación de la metodología para demostrar su aplicabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con los recursos humanos, técnicos y académicos para el desarrollo del PFG. • Se dispone de los documentos de la empresa para lograr el desarrollo efectivo del PFG. 	<ul style="list-style-type: none"> • El proyecto no trata sobre la ejecución de la metodología del modelo de gestión de proyectos, debido a que es una propuesta. • EL PFG debe desarrollarse en un periodo no mayor a cuatro meses. • Resistencia al cambio del equipo de trabajo.

Nota: La Tabla 4 muestra supuestos y restricciones utilizadas en correspondencia con cada objetivo. Autoría propia.

3.6 Entregables

Para el PMI (2017), un entregable se define como cualquier producto, resultado o capacidad único y verificable para ejecutar un servicio que se produce para completar un proceso, una fase o un proyecto. (p. 4)

En la Tabla 5, se definen los entregables para cada objetivo propuesto.

Tabla 5

Entregables del PFG

Objetivos	Entregables
<p>1. Revisar los procesos de gestión de los proyectos en la unidad para identificar las fortalezas y posibles áreas de mejora en la gestión de proyectos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Documento que contendrá un diagnóstico de los procesos revisados de la gestión de los proyectos ejecutados en la unidad, los cuales serán de ayuda para identificar las fortalezas y posibles áreas de mejora. <p>En este se incluirá un análisis detallado de los procesos de gestión de los proyectos, por medio de un FODA y otras herramientas, para identificar las fortalezas y acciones de mejora.</p>
<p>2. Desarrollar las fases de la guía metodológica en cada una de las áreas del conocimiento, para identificar las actividades necesarias en la institución, a fin de que el proyecto satisfaga las necesidades para las cuales fue emprendido, incluyendo las plantillas necesarias para el modelo de gestión de proyectos apropiado en la institución.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Documento con las fases de los procesos de gestión de las 10 áreas de conocimiento cuya finalidad será la implementación exitosa de la metodología propuesta. <p>En este documento se contará con la línea base del alcance, del tiempo y del costo del proyecto, el análisis de los involucrados, un plan para las comunicaciones, de los recursos humanos y de los riesgos del proyecto, así como el plan de gestión de las adquisiciones del proyecto, todos integrados en un solo documento, para su ejecución.</p>

3. Diseñar un plan de capacitación para que los colaboradores de la institución puedan utilizar la guía metodológica de gestión de proyecto.

- Esquema del plan de capacitación para que los colaboradores de la institución.

En este documento se ofrecerá todos los métodos necesarios para realizar las capacitaciones para la explicación y utilización de la guía metodológica de la gestión de proyectos.

4. Desarrollar un ejemplo de aplicación de la metodología para demostrar su aplicabilidad.

- Informe de un ejemplo de aplicación de la metodología en gestión de proyectos del PMI 2017

En este documento, se presentará la metodología a utilizarse en la empresa con un ejemplo de su aplicación.

Nota: La Tabla 5 muestra los entregables del proyecto, en correspondencia con cada objetivo. Autoría propia.

4 Desarrollo

Se detallan los hallazgos encontrados en el desarrollo del Proyecto Final de Grado, en cada uno de los siguientes apartados, los cuales dan cumplimiento a cada objetivo planteado.

4.2 Diagnóstico de la Unidad Ejecutora de Proyectos del IHSS

El Instituto Hondureño de Seguridad Social, está en constante reformas, más aún con la situación que se vive en la actualidad, la Pandemia del COVID-19, por lo cual se han tenido que realizar proyectos de emergencia para cubrir las demandas que se generan en la atención al usuario.

En el caso de sus procesos en la gestión de proyectos presentan la necesidad de formalizar la Unidad Ejecutora de Proyectos, la cual fue creada de manera temporal para dar seguimiento a los proyectos de infraestructura y equipamiento de mobiliario de las clínicas regionales y periféricas de Honduras.

Por lo que, para dar cumplimiento al objetivo específico número 1: “Revisar los procesos de gestión de los proyectos en la unidad para identificar las fortalezas y posibles áreas de mejora en la gestión de proyecto”, se realizó una entrevista con la coordinadora actual de la Unidad Ejecutora para conocer el funcionamiento de dicha unidad, en el Instituto Hondureño de Seguridad Social (IHSS).

También se realizó una entrevista con el jefe del área de planificación y presupuestos para la relación que tienen el POA y el PAC con lo asignado para la ejecución de la UEP, dando como resultado diversas fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se presentan en el siguiente cuadro:

Cuadro 1

FODA de la Unidad Ejecutora del IHSS

Ítem	Hallazgos del diagnóstico
<p style="text-align: center;">F Fortalezas</p>	<p><i>Dentro de las fortalezas encontradas son:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. En el organigrama de la institución se encuentran unidades que podrían ser de gran ayuda, en la colaboración para la Unidad Ejecutora de Proyectos, como ser: <ul style="list-style-type: none"> Unidad de Gestión de Riesgos Unidad de Seguimiento Unidad de Gestión de Inversiones Unidad de Planificación y Presupuesto 2. La aprobación de la Ley Marco del Sistema de Protección Social, en donde se estableció una unidad encargada a este gran proyecto de reforma del IHSS, esta unidad contará con puestos relacionados con compras, seguimientos y certificaciones para mejorar los servicios de salud.
<p style="text-align: center;">O Oportunidades</p>	<p><i>Dentro de las oportunidades encontradas son:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Los directivos del IHSS están en la completa disposición de mejorar los procesos de la gestión de proyectos en la Unidad Ejecutora. 2. Las reestructuraciones que están llevándose a cabo en el IHSS, podría ser una oportunidad de consolidarse como una oficina de gestión de proyectos. 3. La ley marco del sistema de protección social, ayudará a mejorar los procesos administrativos y operativos del IHSS, por lo que podría fortalecer la UEP y crear como tal una Unidad de Proyectos, que se encargue no solo de la parte de ejecución.
<p style="text-align: center;">D Debilidades</p>	<p><i>Dentro de las debilidades encontradas son:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La Unidad Ejecutora de Proyectos del IHSS, es una unidad que existe de manera provisional, ya que no se cuenta con una oficina de proyectos. 2. No se cuenta con un personal especialista en el área de proyectos para liderar las gestiones que sean necesarias y así cumplir con la eficiencia terminal de los proyectos asignados. 3. La UEP dentro del IHSS, está cumpliendo una labora más operativa que relacionada a la gestión de proyectos, ya que

Ítem	Hallazgos del diagnóstico
	solo concluyen en algunos porcentajes lo asignado por el departamento de Planificación y Presupuesto de la Unidad.
A Amenazas	<p><i>Dentro de las amenazas encontradas son:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Los proyectos asignados no están siendo concluidos en tiempo y forma, ya que no se consideran las restricciones alcance, tiempo y costos de los proyectos, lo que provoca que el presupuesto asignado sea trasladado a otras unidades para su ejecución, lo que podría ocasionar el cierre total de la existencia de esta unidad. 2. Desconocimiento de la importancia de consolidar una unidad ejecutora de proyectos en el IHSS, como una Oficina de Gestión de Proyectos. 3. El equipo que apoya al funcionamiento de la Unidad Ejecutora de Proyectos, están en diversas actividades ya que están asignados a otros puestos, por lo que no están en su totalidad a las asignaciones establecidas. 4. Solicitudes de cancelación de la UEP del IHSS.

Nota: El cuadro 1 muestra los hallazgos encontrados en la Unidad Ejecutora de Proyectos, en correspondencia con el objetivo uno. Autoría propia.

Para enriquecer esta investigación se realizaron entrevistas con jefes de algunas unidades que podrían ayudar en la consolidación de la UEP en el IHSS, ya que muchos de ellos han participado en las reformas actuales que está presentando el instituto.

Uno de los aspectos mencionados en las fortalezas y oportunidades del cuadro 1 es la mención de la Unidad Ejecutora del Plan de Acción de la Ley Marco del Sistema de Protección Social, dependencia del IHSS, a fin de implementar lo conceptualizado en la Ley Marco del Sistema de Protección Social, en el Régimen del Seguro de Atención de la Salud, diseñando estrategias, lineamientos de regulación y certificación, gestión, auditoría y fiscalización, que indiquen la forma en que se articularan las relaciones entre el IHSS como ente Asegurador del Régimen de Atención a la Salud (SAS), con el fin de crear gradual y progresivamente un sistema unificado y universal de aseguramiento.

Se menciona esta unidad porque está contemplado en la Ley Marco del Sistema de Protección Social que tiene como fin mejorar los servicios de salud, cuando se refiera a mejorar los servicios no solo es relacionado a la atención al cotizante, sino que también para mejorar la infraestructura y equipamiento de las clínicas regionales y periféricas a nivel nacional, para ofrecer calidad en todos los sentidos de la atención de salud.

Ahora bien, si se hicieran las reformas esperadas en el IHSS podrían ser de gran ayuda para consolidar la Unidad Ejecutora de Proyectos como una Oficina de Gestión de Proyectos, ya que según los parámetros en que se estableció la Unidad, fueron para: la planificación, coordinación, ejecución, evaluación, supervisión y seguimiento, de todos los procesos necesarios para las habilitaciones, modificaciones y remodelaciones a los edificios existentes del instituto, así como adquisición de mobiliario y equipo médico, a fin de contar con instalaciones tanto en los hospitales como en clínicas periféricas y regionales que reúnan las condiciones establecidas en los estándares internacionales.

Bien es cierto que se conoce la finalidad de esta unidad, pero las actividades que cumplen son más operativas ya que se realizan con lo pactado en el PACC y POA institucional y muchas veces no logran la finalización efectiva de los proyectos, debido a que si una actividad se vuelve repetitiva no es un proyecto sino, una parte operativa de las instituciones.

Por lo que está Unidad corre el riesgo de ser cancelada, debido a que fue creada de manera provisional para solventar el problema de la ejecución, seguimiento y cumplimiento de los proyectos de equipamiento e infraestructura de las clínicas regionales y nacionales del instituto.

En relación los hallazgos identificados en el cuadro 1 FODA de la Unidad Ejecutora, se presenta el siguiente cuadro que será de ayuda para establecer las estrategias que deberá aplicar la unidad, para consolidarse dentro de la institución:

Cuadro 2

CAME para la Unidad Ejecutora del IHSS

	Análisis interno	Análisis externo
Factores negativos	<p>Estrategias para Corregir debilidades:</p> <p>La Unidad Ejecutora de Proyectos del IHSS, es una unidad que existe de manera provisional.</p> <p><u>Acción:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Lograr la consolidación de la UEP para que se establezca como una Oficina de Gestión de Proyectos, lo cual podría lograrse por medio de una mejora en las prácticas de la gestión en proyectos, para cumplir con la eficiencia terminal de los proyectos asignados. <p>No se cuenta con un personal especialista en el área de proyectos para liderar las gestiones que sean necesarias y así cumplir con la eficiencia terminal de los proyectos asignados.</p> <p><u>Acción:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Presentar la necesidad por medio de un perfil de puestos para la contratación de un personal que 	<p>Estrategias para Afrontar amenazas:</p> <p>1. Los proyectos asignados no están siendo concluidos en tiempo y forma, ya que no se consideran las restricciones alcance, tiempo y costos de los proyectos, lo que provoca que el presupuesto asignado sea trasladado a otras unidades para su ejecución, lo que podría ocasionar el cierre total de la existencia de esta unidad.</p> <p><u>Acción:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Readecuar los procesos aplicando la gestión de proyectos utilizando la guía del PMBOK 6° edición (PMI, 2017). ▪ Convertir a la Unidad Ejecutora en una Oficina de Proyectos dentro de la estructura del IHSS, que no solo sea encargada de ejecutar sino de planificar, liderar, coordinar y monitorear todos los proyectos, tal cual fue el objetivo para el cual se estableció dicha unidad. <p>2. Desconocimiento de la importancia de consolidar una unidad ejecutora de proyectos en el IHSS.</p>

	Análisis interno	Análisis externo
	<p>cumpla con los requerimientos de un líder de proyectos a la Comisión Interventora y a los Directivos del IHSS</p> <p>La UEP dentro del IHSS, está cumpliendo una labora más operativa que relacionada a la gestión de proyectos, ya que solo concluyen en algunos porcentajes lo asignado por el departamento de Planificación y Presupuesto de la Unidad.</p> <p><u>Acción:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Readecuar los procesos y aplicar las buenas prácticas de la gestión de proyectos utilizando la guía del PMBOK 6° edición (PMI, 2017), para lograr una consolidación de la Unidad Ejecutora de Proyectos y que está se pueda convertir en una Oficina de Gestión de Proyectos. 	<p><u>Acción:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Con la propuesta de las mejores prácticas en la gestión de proyectos de la Unidad Ejecutora, se establecerá un plan de capacitaciones para que conozcan la importancia de consolidar dicha unidad. <p>3. El equipo que apoya al funcionamiento de la Unidad Ejecutora de Proyectos, están en diversas actividades ya que están asignados a otros puestos, por lo que no están en su totalidad a las asignaciones establecidas.</p> <p><u>Acción:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Contratar a un director de proyectos que pueda liderar al equipo para que se desarrolle de manera funcional. <p>4. Solicitudes de cancelación de la UEP del IHSS.</p> <p><u>Acción:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollar la propuesta de la mejora en las prácticas de la gestión de proyectos, para lograr que los proyectos asignados a la Unidad se puedan concluir de manera exitosa.
Factores positivos	<p>Estrategias para Mantener fortalezas:</p> <p>1. En el organigrama de la institución se encuentran unidades que podrían ser de gran ayuda, en la colaboración para la Unidad Ejecutora de</p>	<p>Estrategias para Explorar oportunidades:</p> <p>1. Los directivos del IHSS están en la completa disposición de mejorar los procesos de la gestión de proyectos en la Unidad Ejecutora.</p>

	Análisis interno	Análisis externo
	<p>Proyectos</p> <p><u>Acción:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Contar con un líder en proyectos que guíe al equipo especialista asignado como apoyo en la unidad, ya que el instituto cuenta con grandes especialistas que pueden ser de mucha ayuda para fortalecer la Unidad Ejecutora de Proyectos. <p>2. La aprobación de la Ley Marco del Sistema de Protección Social, en donde se estableció una unidad encargada a este gran proyecto de reforma del IHSS, esta unidad contará con puestos relacionados con compras, seguimientos y certificaciones para mejorar los servicios de salud.</p> <p><u>Acción:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mantener informada a esta unidad sobre la ejecución de los proyectos, ya que esta la Unidad de la Ley Marco es la encargada de la reestructuración que tendrá el IHSS. 	<p><u>Acción:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Presentar la propuesta de las mejores prácticas en la gestión de proyectos en el IHSS, avaladas por el PMI. <p>1. Las reestructuraciones que están llevándose a cabo en el IHSS, podría ser una oportunidad de consolidar la UEP.</p> <p><u>Acción:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mantener informada a la Unidad de la Ley Marco quien es la encargada de la reestructuración que tendrá el IHSS. <p>1. La ley marco del sistema de protección social, ayudará a mejorar los procesos administrativos y operativos del IHSS, por lo que podría fortalecer la UEP y crear como tal una Unidad de Proyectos, que se encargue no solo de la parte de ejecución</p> <p><u>Acción:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mantener informada a la Unidad de la Ley Marco quien es la encargada de la reestructuración que tendrá el IHSS.

Nota: El cuadro 2 muestra las estrategias que se presentarán de acuerdo con los objetivos propuestos en la investigación. Autoría propia.

Haciendo una revisión de la estructura organizativa y analizando que la Unidad Ejecutora de Proyectos se encuentra dentro de los comités técnicos especializados, tal como indica la figura:

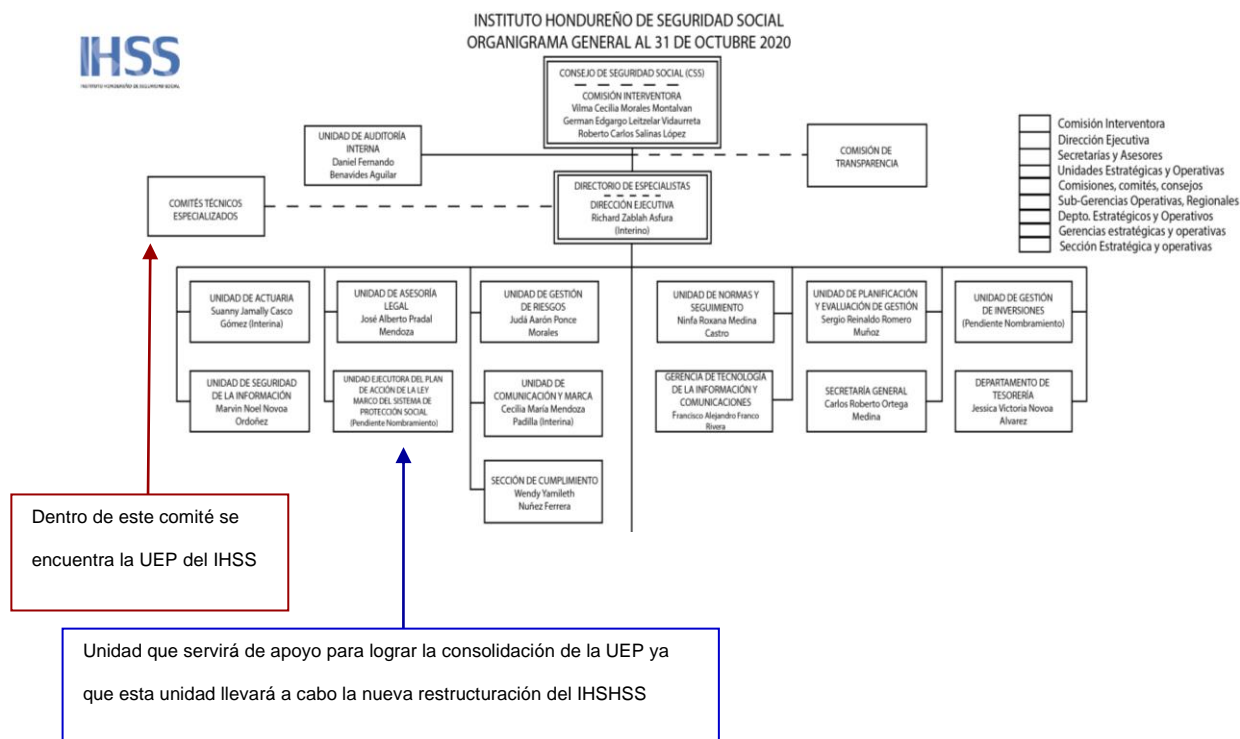


Figura 11: Ubicación de actual de la UEP en la estructura organizativa del IHSS. Obtenido de Portal único de transparencia, IHSS, 2020, agregando la ubicación de la UEP y la identificación de la Unidad que será de apoyo. con permiso del autor.

Al observar la imagen se refleja lo transitoria que será la Unidad Ejecutora de Proyectos en el IHSS, ya que no está consolidada como una unidad de planta, considerando que está siendo revisados sus procesos para que se pueda consolidar, es necesario asegurar que el IHSS lleve a cabo los proyectos correctos y asigne adecuadamente los recursos, por eso es la necesidad de establecer los mecanismos necesarios en relación con las buenas prácticas de la guía del PMBOK.

A su vez, se refleja la ubicación de una unidad que será encargada de manejar las reformas que se están realizando al IHSS, la cual será de gran ayuda para fortalecer la UEP dentro de la institución.

Se sugiere una adaptación de la estructura organizativa, fortaleciendo una de las estrategias para afrontar la amenaza de que la mayoría del equipo de la unidad ejecutora se encuentra asignado a otros departamentos y en la UEP sirven de apoyo, presentando la siguiente propuesta de donde deberá ser la ubicación de esta unidad:

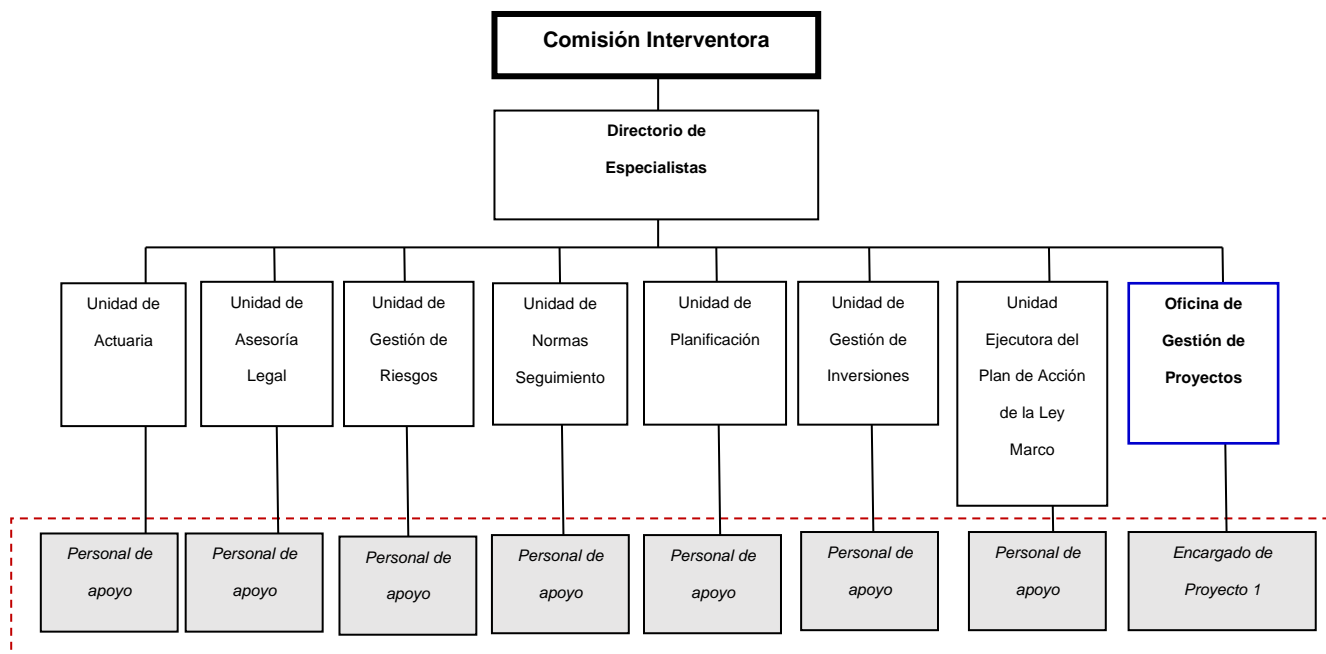


Figura 12: Ubicación de idónea de la UEP en la estructura organizativa del IHSS. Elaboración propia

La estructura presentada está relacionada a una estructura matricial, ya que se puede estar trabajando de tal manera que la UEP y esta se podría consolidar como una Oficina de Gestión de Proyectos y este reporte directamente a los directores especialistas o las otras unidades que dan seguimiento, debido a que puede utilizar el personal clave para lograr el éxito en el desarrollo de los proyectos, para consolidar a la Unidad Ejecutora de Proyectos como una Oficina directamente de proyectos con las prácticas aplicadas.

Agregando que, al lograr la consolidación de la Oficina de Gestión de Proyectos, también es necesario contar con un líder en proyectos para que se pueda continuar con los esfuerzos de mejora en la gestión e infraestructura para la prestación de los servicios hospitalarios especializados, en el siguiente apartado se presenta una propuesta de las mejores prácticas que deberán ser aplicadas por la UEP del IHSS, en cada una de las áreas de aplicación de la gestión de proyectos.

4.3 Propuesta de la guía metodológica de las prácticas de gestión de proyectos

Se presenta una guía metodológica para mejorar las prácticas de gestión de proyectos en la Unidad Ejecutora y que estas puedan servir de ayuda para lograr una consolidación de esta unidad como una oficina de gestión de proyectos, todo esto con el fin de dar cumplimiento al objetivo 2 que es “Desarrollar las fases de la guía metodológica en cada una de las áreas del conocimiento, para identificar las actividades necesarias en la institución, a fin de que el proyecto satisfaga las necesidades para las cuales fue emprendido, incluyendo las plantillas necesarias para el modelo de gestión de proyectos apropiado en la institución”.

Guía Metodológica de la gestión de proyectos para la Unidad Ejecutora de Proyectos del Instituto Hondureño de Seguridad Social (IHSS)

4.3.1 Generalidades de la guía metodológica de la gestión de proyectos

4.3.1.1 Antecedentes

Mediante Resolución CI IHSS-UEP No. 082/04-02-2019, IHSS (2019) menciona la importancia de ratificar la función de la Unidad Ejecutora de Proyectos (UEP), con el propósito que continúe liderando proyectos en el marco de su competencia, consolidando la conformación del equipo de trabajo, mismo que debe ser integrado por personal profesional multidisciplinario que permita la generación de aportes en cada una de sus ramas de competencia lo que llevará a una convergencia para la consecución de los objetivos trazados y proyectados por el IHSS.

4.3.1.2 Alcance:

En este documento se contará con una descripción de los grupos de procesos que se lleva a cabo en la gestión de proyectos según la metodología del PMI, considerando también los aspectos fundamentales por cada área de conocimientos en donde se incluirá la línea base del alcance, del tiempo y del costo del proyecto, el análisis de los involucrados, un plan para las comunicaciones, de los recursos humanos y de los riesgos del proyecto, así como el plan de gestión de las adquisiciones del proyecto, todos integrados en un solo documento que servirá de base para mejorar las prácticas en materia de administración de proyectos en la UEP del IHSS y lograr así la consolidación de una Oficina de Proyectos dentro de la institución.

4.3.1.3 Propósito:

Esta guía tiene como propósito servir de apoyo a los ejecutivos y personal clave del IHSS, para una mejora en los procesos de la gestión de proyectos, para lograr una planificación, ejecución, monitoreo y control idóneos para cada proyecto, mejorando significativamente la terminación de los proyectos que son ejecutados por la UEP.

Considerando que para el desarrollo de esta guía metodológica se fundamentó teóricamente en la Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos, PMI, 2017, todo esto con permiso del autor, fortaleciendo el crecimiento institucional en el IHSS, para mejorar las prácticas en gestión de proyectos y lograr una eficiencia terminal de estos.

4.3.2 Grupos de procesos de la dirección de proyectos de la UEP del IHSS

La Unidad Ejecutora de Proyectos deberá aplicar cada uno de los grupos de procesos que se utilizan en la guía del PMBOK sexta edición, para mejorar la eficiencia terminal de los proyectos, de acuerdo con el siguiente diagrama.

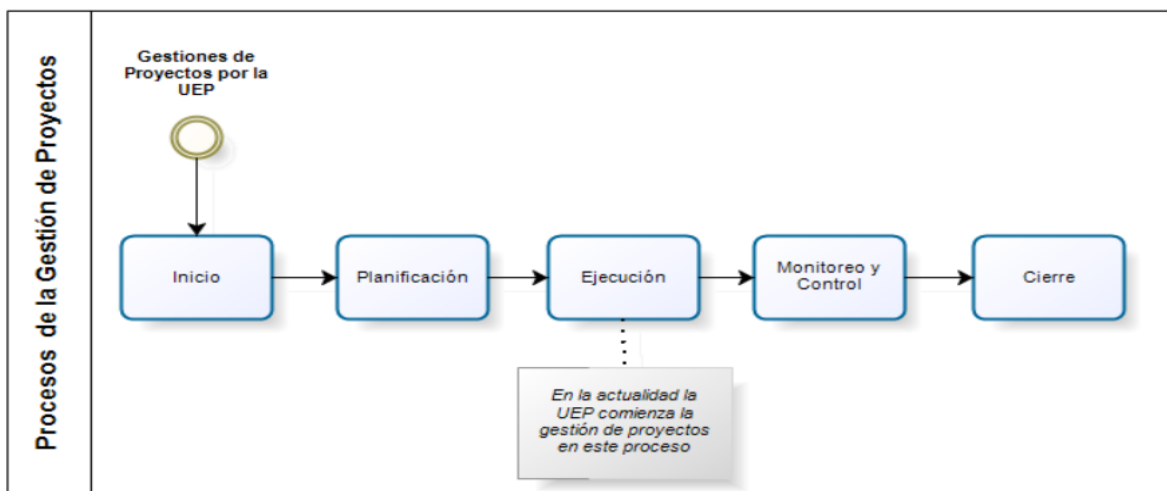


Diagrama 1: Proceso de la gestión de proyectos idóneo de la UEP. Fuente: elaboración propia, tomando como referencia de la Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos, PMI, 2017, con permiso del autor.

En la gestión de proyectos se debe cumplir con los cinco procesos, desde el inicio hasta el cierre para lograr un efectivo funcionamiento en la eficiencia terminal, por ende, la UEP deberá comenzar a liderar y conducir los proyectos desde la fase de inicio.

4.3.2.1 Proceso de Inicio

En esta fase es en donde se comienza la preparación básica en la gestión de proyectos, para lograr definir las necesidades que presenta el IHSS, con la autorización y apertura formal del proyecto, la justificación del porque desarrollarlos y los posibles resultados que se podrían obtener.

Por tal, se deberá realizar el siguiente procedimiento:

1. Identificar que necesidades presenta el IHSS en relación con el equipamiento e infraestructura, para la mejora de los servicios de salud a la población asegurada.
2. Analizar las políticas, procesos, procedimientos e información histórica del manejo de estos proyectos de inversión del Instituto.
3. Analizar el marco de gobernanza de la institución, las expectativas de los interesados en las mejoras, así como la cultura y el clima de la organización.
4. Analizar los posibles resultados que podrían generar las ejecuciones de los proyectos que surjan en cumplimiento de las necesidades del IHSS.

Cada uno de estos pasos conllevará a la construcción de las actas de constitución de los proyectos, para lograr iniciar con una efectiva planificación, generando los supuestos, interesados y todos los documentos necesarios. Este proceso se refleja en lo siguiente:

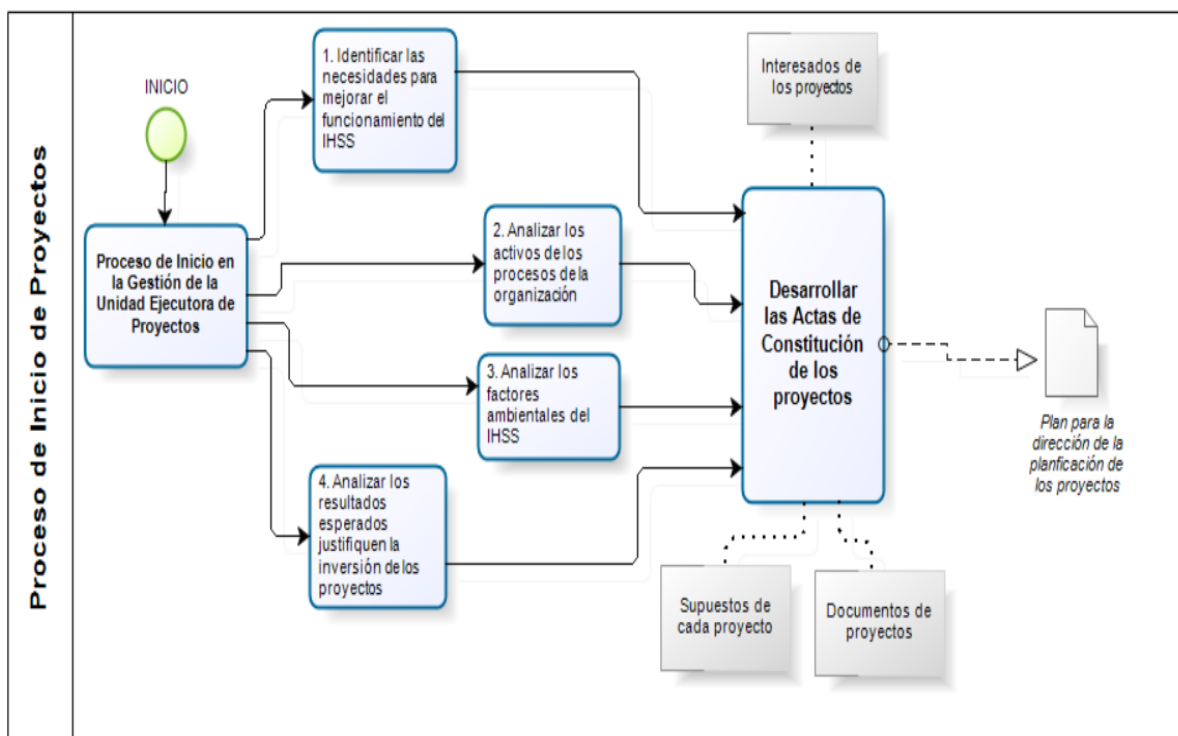


Diagrama 2: Proceso inicio. Elaboración propia, tomando como referencia de la Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos, PMI, 2017, con permiso del autor.

4.3.2.2 Proceso de Planificación

En la planificación se da continuidad al proceso de inicio y en el diagrama 3 se refleja al final como salida del acta de constitución del proyecto, ya que es donde se desarrolla el plan para la dirección de los proyectos.

Es importante desarrollar el plan de gestión que incluya las acciones necesarias para definir, integrar y coordinar todos los planes subsidiarios en un plan de gestión. Todo esto para una correcta ejecución, monitoreo y cierre del proyecto.

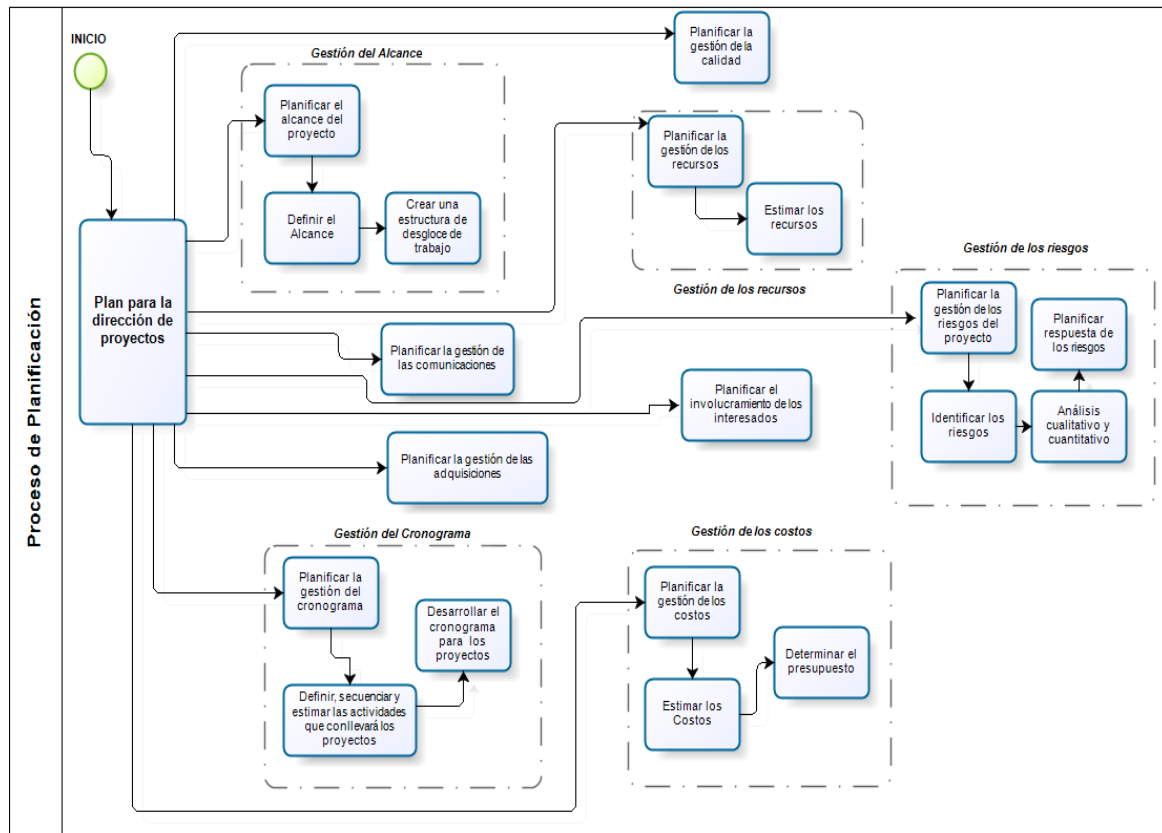


Diagrama 3: Proceso de planificación. Elaboración propia, tomando como referencia de la Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos, PMI, 2017, con permiso del autor.

Este diagrama refleja todos los procesos de planificación necesarios y las áreas de conocimiento, lo cual será mencionado en los siguientes apartados, así como los instrumentos que deberá aplicar la Unidad Ejecutora de Proyectos del IHSS, para lograr una correcta planificación, ejecución, monitoreo y control de los proyectos que lidere.

4.3.2.3 Proceso de Ejecución

Para este proceso la UEP deberá dirigir, gestionar y realizar las acciones para ejecutar el plan de gestión, logrando así los objetivos, tales como: dotar a la institución de los insumos necesarios para el equipamiento; desarrollar los procesos para mejora en infraestructura de las clínicas médicas y periféricas del IHSS; seleccionar y gestionar

proveedores; utilizar y controlar recursos; implementar los métodos y normas planificados; gestionar los riesgos crear; verificar y validar los productos entregables; recoger datos sobre el proyecto y documentar las lecciones aprendidas.

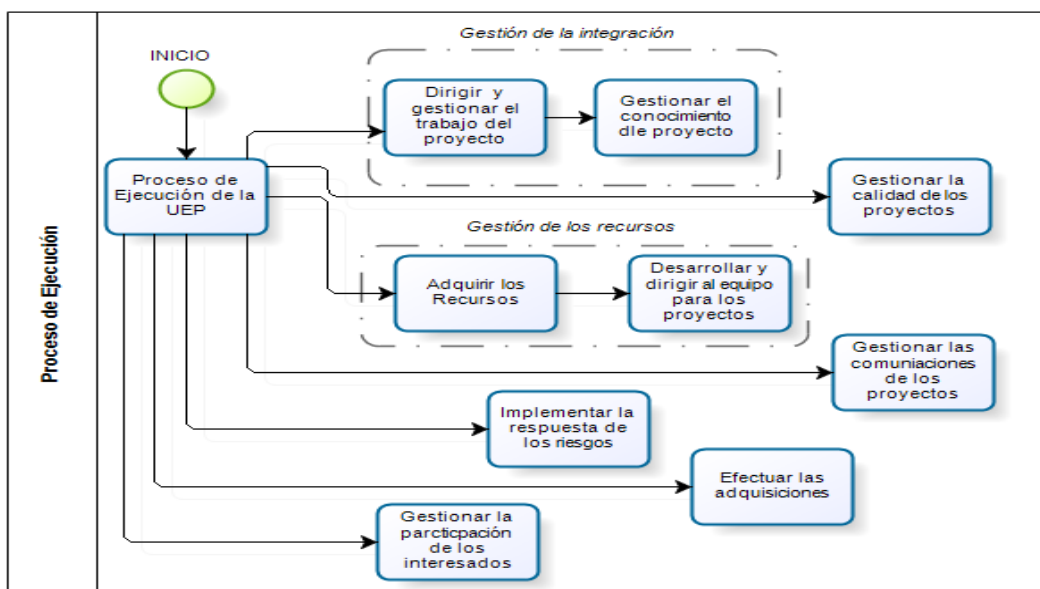


Diagrama 4: Proceso de Ejecución. Elaboración propia, tomando como referencia de la Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos, PMI, 2017, con permiso del autor.

En relación con lo detallado en el diagrama 5, el IHSS debe contar con una serie de pasos para llevar a cabo la ejecución de los proyectos en donde deben considerar los aspectos identificados en el proceso de planificación.

4.3.2.4 Proceso de Monitoreo y Control

Para dar un efectivo cumplimiento de este proceso la UEP deberá supervisar y controlar todas las actividades de cada uno de los proyectos que lidere, cubriendo los procesos relacionados con el inicio, la planificación, la ejecución y el cierre. Por lo que debe realizar las acciones correctivas o preventivas para controlar el rendimiento del proyecto.

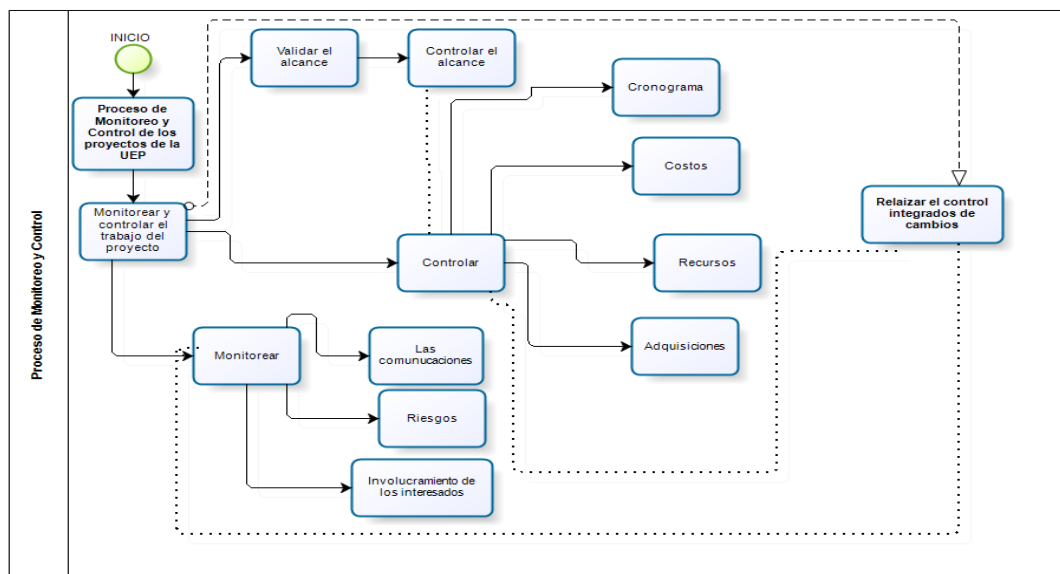


Diagrama 5: Proceso de Monitoreo y Control. Elaboración propia, tomando como referencia de la Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos, PMI, 2017, con permiso del autor.

Un eficiente proceso de monitoreo y control incluye la recolección, medición y difusión de información sobre el rendimiento, así como la evaluación de las mediciones y tendencias para llevar a cabo las acciones de mejora mediante el proceso de control de cambios identificando las áreas que necesiten una mayor atención.

Todo esto, con el fin de mejorar la eficiencia terminal de los proyectos, ya que al identificar acciones de mejora se pueden ir solicitando los cambios y que estos no afecten el alcance de los proyectos.

4.3.2.5 Proceso de Cierre

Para mejorar la eficiencia terminar de los proyectos la UEP del IHSS, en el proceso de cerrar los proyectos, deberá establecer los procedimientos para interactuar y coordinar la aceptación formal de los productos entregables y la transferencia de cada uno de los proyectos relacionas a la infraestructura y equipamiento de las clínicas periféricas y regionales, ya sea si termino con éxito o tuvo que ser cancelado según el caso que corresponda.

Por lo cual deberá realizar un balance de cada proyecto, analizando el éxito o fracaso de cada uno, recopilando así los registros, lecciones aprendidas y toda información útil para su uso futuro por parte del IHSS.

Para cerrar de acuerdo con lo definido en la guía del PMI 2017, el proceso de cierre de los proyectos es donde finalizan todas las actividades para el proyecto, obteniendo información clave de cada proyecto, es aquí donde el trabajo planificado se completa y los recursos de la institución se liberan para emprender nuevos esfuerzos. Considerando que este proceso se lleva a cabo una única vez por proyecto. Presentando el siguiente diagrama como fin de los procesos.

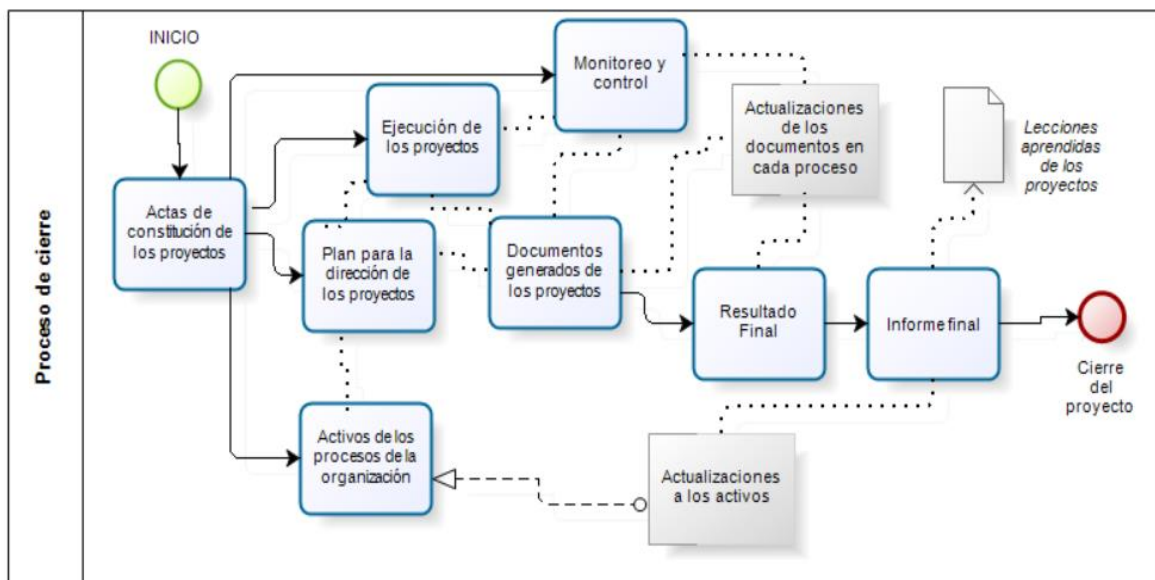


Diagrama 6: Proceso de Cierre. elaboración propia, tomando como referencia de la Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos, PMI, 2017, con permiso del autor.

Al revisar cada uno de los procesos antes descritos, el IHSS en resumen deberá:

1. Revisar y analizar las necesidades en infraestructura y equipamiento del IHSS.
2. Realizar un proceso de planificación adecuado de cada una de las áreas del conocimiento.

3. Continuar con el proceso de ejecución de los proyectos, aplicando la metodología sugerida por el PMI.
4. Realizar un proceso constante de monitoreo y control, para aplicar las acciones correctivas necesarias en el momento indicado y así no afectar en tiempo, costo ni alcance los proyectos.
5. Mejorar la eficiencia terminal de los proyectos, por medio de un cierre formal recibido a conformidad por los interesados y con los resultados obtenidos deberán ser considerados como lecciones aprendidas y aplicarlas a los futuros proyectos.

Agregando que cada uno de estos procesos detallados en diversos diagramas, consolidan un solo proceso que para lograr la efectividad de los proyectos que surgen en relación con las necesidades en infraestructura y equipamiento del IHSS. Por lo que se presenta en el siguiente apartado un detalle de cada una de las diez áreas de conocimientos, con el fin de presentar las mejores prácticas en la gestión de proyectos para esta institución.

4.3.3 Áreas de conocimientos de la gestión de proyectos para la UEP del IHSS

La Unidad Ejecutora de Proyectos deberá analizar cada de las áreas de conocimientos establecidas en la guía del PMBOK sexta edición, las cuales serán aplicadas con el orden de los cinco procesos descritos en el apartado anterior. En cada una de estas áreas se presentará una estructura o diagrama que ayudará a presentar una guía para la mejora de las prácticas en materia de proyectos.

4.3.3.1 Gestión de la integración

Los procesos que conlleva esta área del conocimiento se presentan en lo siguiente:

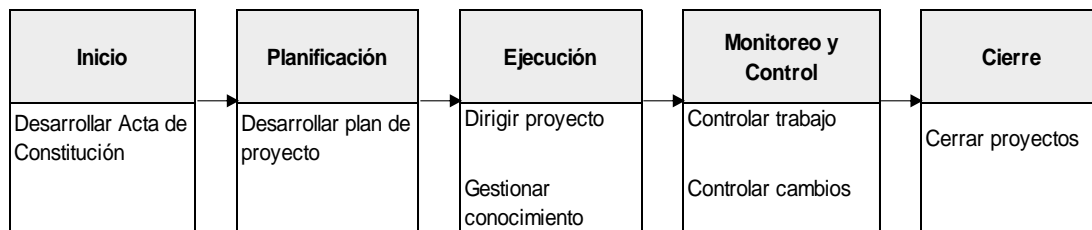


Diagrama 7: Gestión de la integración. Elaboración propia, tomando como referencia de la Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos, PMI, 2017, con permiso del autor.

El área de gestión de la integración es la que coordina y unifica los procesos de las otras áreas del conocimiento, ya que aquí es donde se identifica, define, combina, unifica y se coordinan todos los trabajos necesarios para llevar a cabo los proyectos.

Se presenta el siguiente diagrama en donde se refleja la coordinación y unificación de la gestión de la integración con las demás áreas del conocimiento:

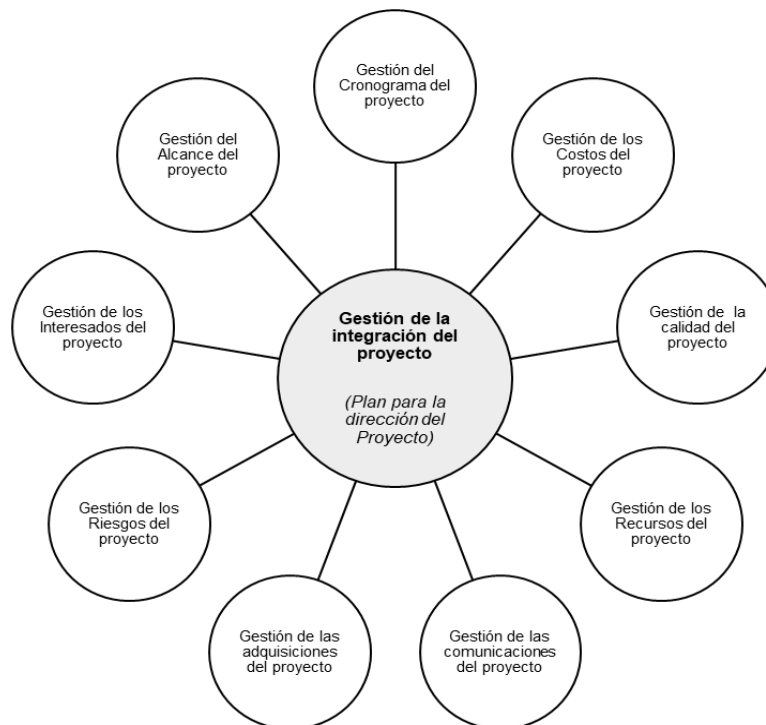


Diagrama 8: Coordinación y unificación de la Gestión de la Integración. Elaboración propia, tomando como referencia de la Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos, PMI, 2017, con permiso del autor.

Se puede analizar la relación del diagrama 9 con el 4 del proceso de planificación en donde se presenta la relación con el área del conocimiento de gestión de la integración, reflejando el plan para la dirección del proyecto y que de esto dependerán el desarrollo efectivo en las demás áreas de conocimiento.

Para un desarrollo efectivo de la gestión de la integración, la UEP deberá:

1. Revisar los proyectos identificados para cubrir las necesidades que presente el Instituto Hondureño de Seguridad Social, estén alineados con los objetivos para obtener los resultados y beneficios esperados.
2. Elaborar el acta de constitución, ya que es necesario un documento formal que autoriza la aprobación formal de cada proyecto y servirá como documento guía para las demás áreas del conocimiento.
3. Desarrollar un plan de dirección del proyecto, cumpliendo con los objetivos del IHSS, por lo cual, se deberá realizar una revisión exhaustiva entre las necesidades que presente la institución en relación con la infraestructura y el equipamiento, así como la revisión presupuestaria para determinar qué proyectos podrán ser ejecutados.
4. Gestionar el desempeño del proyecto y los posibles cambios que se puedan presentar en el plan para la dirección del proyecto, para tomar las decisiones más asertivas en beneficio a los resultados esperados por la institución.
5. Realizar un proceso de medición y monitoreo de los avances de cada proyecto.
6. Mantener informados a los interesados de cada proyecto, en este caso informar a las autoridades de cada departamento del IHSS que intervienen en el desarrollo de estos tipos de proyectos, todo esto por medio de una recopilación de datos con los resultados alcanzados en cada proyecto.

7. Completar todo el trabajo del proyecto y cerrar formalmente cada fase, contrato y todo lo relacionado a cada tipo de proyecto, este último para mejorar la eficiencia terminal de los proyectos ejecutados por UEP.

Agregando que esta área de conocimiento es específica para directores de proyectos, es, por ende, que la Unidad Ejecutora de Proyectos deberá contar con un director que cumpla con el perfil propuesto ver en el anexo 4.

Para lo descrito anteriormente, otra estrategia sería la contratación de un Director de Proyectos él podría liderar estos equipos, aunque parte del personal cumpla funciones en otras unidades o áreas, por ende, surge la importancia y la necesidad de contratar a un personal que cumpla con los requerimientos de un líder de proyectos.

Debido a que el director de proyectos es quién combina los resultados que se vayan obteniendo en todas las áreas de conocimientos, también deberá tener una visión general de cada proyecto que surja como necesidad en equipamiento e infraestructura del IHSS.

Los pasos detallados se presentan en el siguiente diagrama:

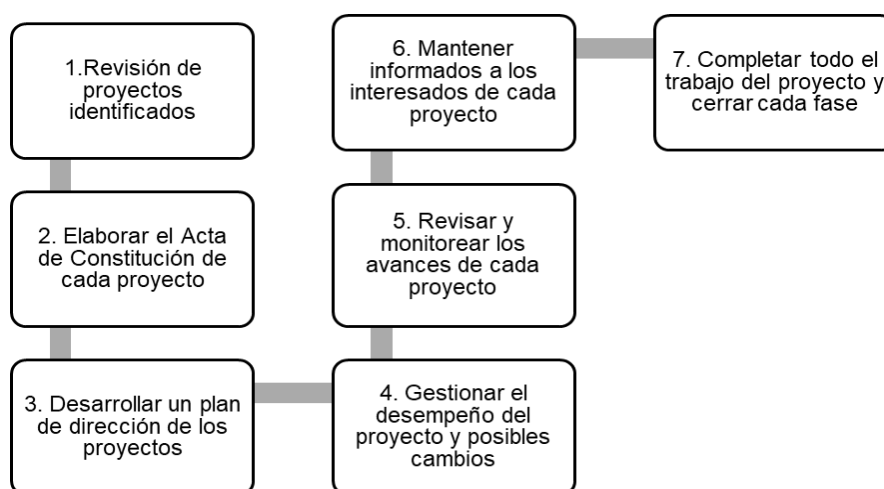


Diagrama 9: Pasos en la Gestión de la Integración. Elaboración propia

Para iniciar los procesos de la gestión de proyectos se comienza con la elaboración del acta de constitución el cual es un documento en donde se inicia la etapa de planificación e implementación en donde se definen: alcance, tiempo y los costos, interesados, riesgos, supuestos, así como los responsables de cada proyecto, por ende, para consolidar una estructura, el IHSS deberá utilizar el formato presentado en el anexo 5, para cada proyecto.

En la gestión de la integración se desarrolla el plan para la dirección del proyecto, presentado en el paso tres del diagrama 9, el cual es un documento base en donde se define el sistema para todo el trabajo del proyecto, para el cual, se requiere como entrada el acta de constitución del proyecto.

Agregando que este plan será una entrada en cada una de las áreas del conocimiento en donde se obtendrán diversas actualizaciones, agregando que consiste en la compilación de todos los planes particulares que se generan en cada área del conocimiento para definir la línea base del alcance, costo y tiempo de cada proyecto.

En resumen, se presenta el siguiente diagrama que refleja un proceso eficiente de la gestión de la integración, agregando los pasos que debería aplicar el IHSS en esta área de conocimiento:

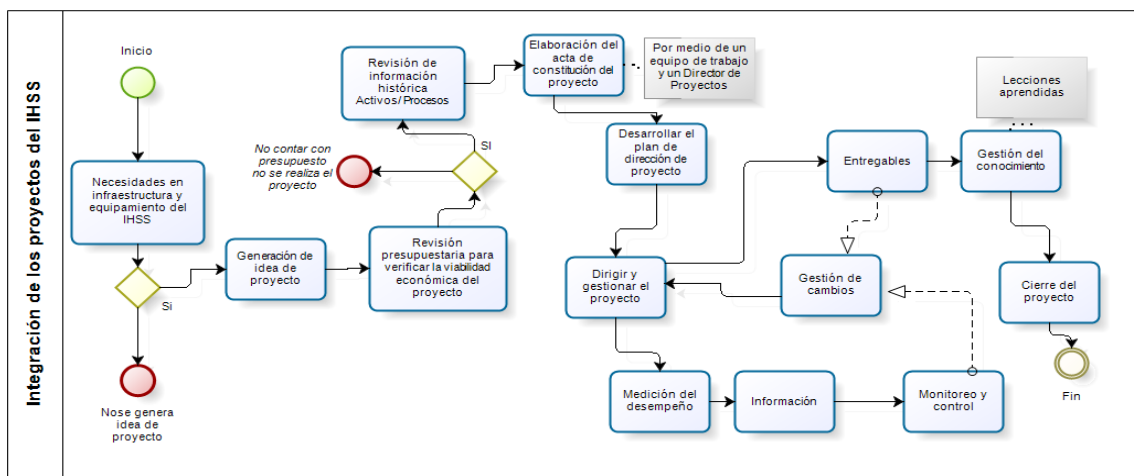


Diagrama 10: Proceso eficiente de la gestión de la integración. Elaboración propia

4.3.3.2 Gestión del Alcance

Los procesos que conlleva esta área del conocimiento se presentan en lo siguiente:

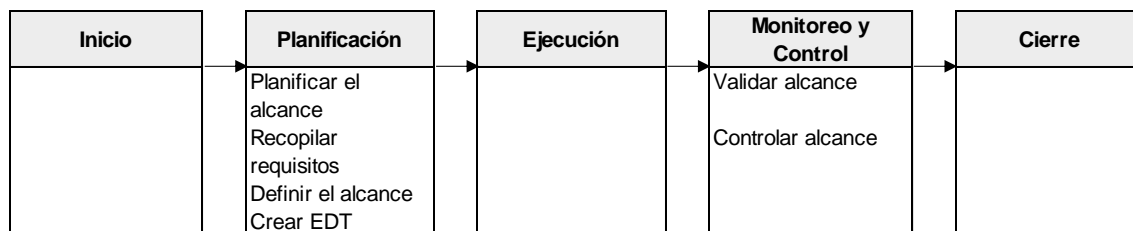


Diagrama 11: Gestión del alcance. Elaboración propia, tomando como referencia de la Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos, PMI, 2017, con permiso del autor.

En la gestión del alcance la UEP del IHSS, deberá utilizar los insumos del acta de constitución, plan para la dirección de proyectos y otros documentos que genera la institución para proceder con los aspectos fundamentales en el desarrollo de esta área de conocimiento, en donde se generará el plan para gestionar, definir, validar y controlar el alcance, aquí se refiere que exactamente deberán incluir en cada proyecto a ejecutarse.

Es importante este aspecto ya que la UEP deberá revisar, gestionar y validar que el producto que está entregando sea lo que realmente necesita el IHSS.

De acuerdo con los procesos de la gestión del alcance aplicados a la institución se deberá:

1. Planificar la gestión del alcance el cual es un plan subsidiario que está dentro del plan de dirección del proyecto, este deberá contener:
 - Nombre del proyecto, fechas de actualización
 - Descripción del proyecto
 - Recopilación de los requisitos del proyecto
 - Definir el alcance del producto
 - Crear una estructura de desglose de trabajo EDT

- Realizar la validación del alcance
 - Aprobación de los entregables y cambios del alcance
2. Planificar la gestión de los requisitos es aquí en donde se documentarán las necesidades en infraestructura y equipamiento de las clínicas periféricas y regionales del IHSS para convertirlas en requisitos del proyecto, este plan es un subsidiario que está dentro del plan de dirección del proyecto, este deberá contener:
- Gestión de los requisitos
 - Monitoreo y control de los requisitos
 - Gestión de cambios de los requisitos
 - Priorización de los requisitos
 - Estructura de trazabilidad de los requisitos, esta estructura es clave para una revisión constante del cumplimiento, se puede visualizar en el anexo 6
3. Crear una estructura de desglose de trabajo EDT, ya que es una acción importante lograr subdividir los entregables y el trabajo en componentes más pequeños, logrando que sean más fáciles de manejar, monitorear y supervisar.

Por tal, la EDT constituye uno de los primeros pasos en la planificación de un proyecto ya que consiste en la descomposición jerárquica del trabajo para lograr los objetivos del proyecto y crear los entregables requeridos. Esta herramienta logra organizar y definir el alcance total del proyecto.

Es de suma importancia subdividir el trabajo por cada uno de los entregables o componentes, hasta que representen productos, servicios o resultados que puedan ser verificados, en este caso hasta que se obtenga el producto de acuerdo con la necesidad generada por la institución.

Con la creación de esta herramienta el IHSS podrá desarrollar los equipos de trabajo, así como el tiempo estipulado para cada actividad y el posible costo que esto pueda cada entregable pueda generar. Un ejemplo de una estructura detallada por entregable se le llama diccionario de la EDT, esta puede observarse en el anexo 7.

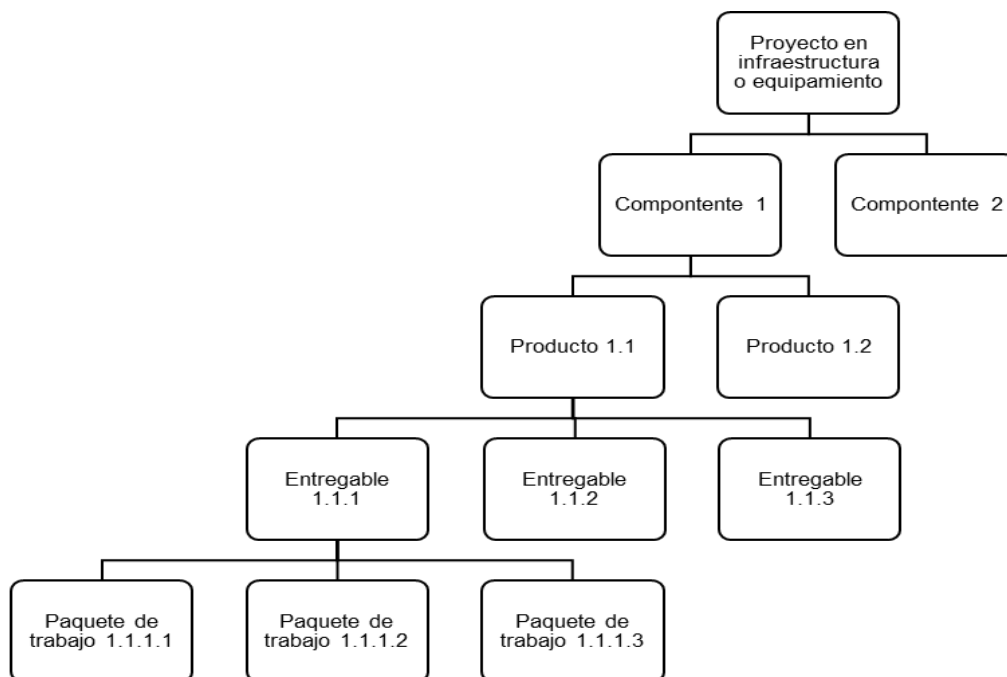


Diagrama 12: Esquema de una EDT. Elaboración propia, tomando como referencia de la Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos, PMI, 2017, con permiso del autor.

A medida que se completan los entregables de los proyectos, se espera la validar y controlar el alcance, revisando las gestiones de cambios, información del desempeño y las actualizaciones de los documentos, todo esto para lograr la aceptación de los entregables.

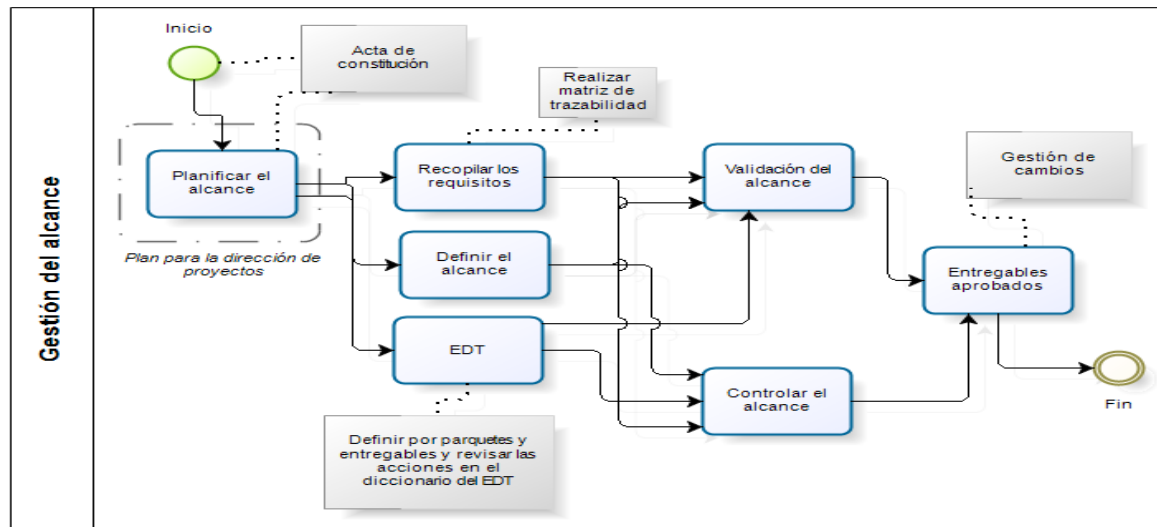


Diagrama 13: Proceso eficiente de la gestión del alcance. Elaboración propia

4.3.3.3 Gestión del Cronograma

Los procesos que conlleva esta área del conocimiento se presentan en lo siguiente:

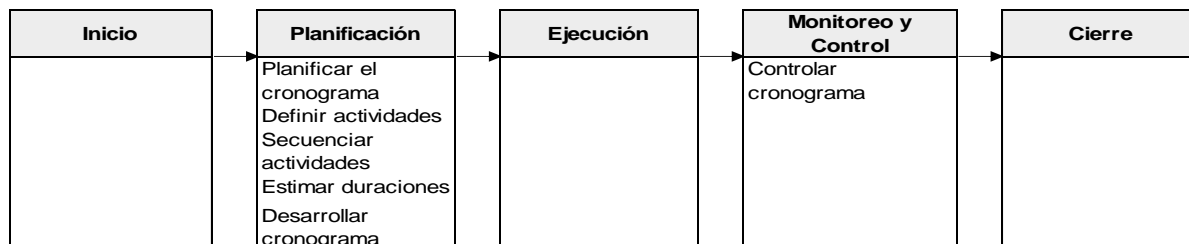


Diagrama 14: Gestión del cronograma. Elaboración propia, tomando como referencia de la Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos, PMI, 2017, con permiso del autor.

Para mejorar la eficiencia terminal de los proyectos el IHSS deberá aplicar todas las herramientas necesarias para planificar y controlar una de las restricciones de los proyectos que es el tiempo.

Por ende, se deberá realizar una buena aplicación de esta área del conocimiento, con el fin de finalizar cada proyecto en el tiempo estipulado.

Al igual que la gestión del alcance, en la gestión del cronograma se necesita del Acta de Constitución del Proyecto, por lo que se deberá realizar una correcta planificación de la gestión del cronograma, que es donde se planifica, desarrolla, gestiona, ejecuta y controla el cronograma de cada proyecto.

De igual manera la UEP debe considerar que el cronograma permanezca flexible a lo largo del proyecto e irse adaptando, considerando los tiempos, holguras y rutas críticas. A su vez, será una herramienta fundamental para mantener informados a los interesados del proyecto, sobre cómo van los entregables. Por lo cual, se utiliza la EDT explicada en el apartado anterior y esas actividades deberán ser determinadas por duraciones.

El proceso que deberá seguir la UEP es:

1. Planificar la gestión del cronograma, para obtener una mejor agenda del proyecto y poder controlar los avances.
2. Definir las actividades necesarias para los entregables
3. Secuencias cada una de las actividades definidas, revisando las dependencias y la relación que existe entre ellas.
4. Estimar las posibles duraciones, calculando el tiempo necesario que conllevará cada actividad.
5. Desarrollar el cronograma, con su secuencia, requisitos, restricciones y duraciones
6. Controlar el cronograma para poder revisar el estado de cada avance y gestionar así las posibles actualizaciones y algún cambio que se presente.

Para comenzar con el desarrollo del cronograma se debe según el paso 2 definir las actividades, para ello se necesita la línea base del alcance que se obtiene del enunciado del alcance, la EDT y el diccionario, utilizando las herramientas de descomposición y secuencias las actividades dependiendo de su relación.

Al secuenciar las actividades se puede utilizar por medio de un diagrama de precedencia, las actividades se representan en nodo y flechas que indican la precedencia de las actividades, como:

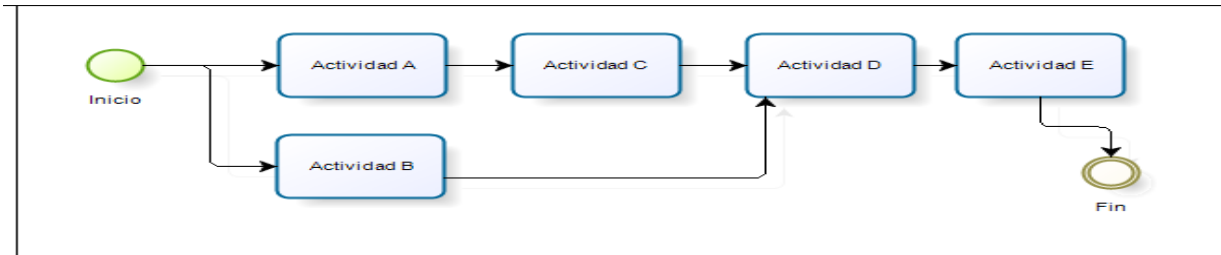


Diagrama 15: Ejemplo de diagramación por precedencia. Elaboración propia

En el diagrama 16 se puede observar que la actividad D depende de la actividad C y B, entonces al hacer este tipo de diagramas por las actividades de la EDT desarrollada se puede ir determinando la secuencia y procedencia de las actividades.

Ahora bien, para determinar las duraciones de los proyectos se puede aplicar las herramientas de:

7. Estimación análoga, esta se realiza la estimación de la duración en función de otras actividades.
8. Estimación paramétrica en donde se utiliza parámetros estadísticos, con información histórica.
9. Estimación por tres valores conocida como PERT, en donde se estima entre la pesimista, la más probable y la optimista.

Como recomendación se puede utilizar el programa MS Project en dónde se realiza la EDT, posterior se definen las fechas de inicio y termino, así como las actividades predecesoras, lo cual ayudará a calcular la duración del proyecto, incluyendo las holguras que existan entre las actividades o si el proyecto llegara a tener una ruta

crítica, también en el programa se elabora automáticamente el Diagrama de Gantt para revisar y monitorear el avance del proyecto.

Por lo cual, el personal encargado de esta área debe tener un manejo básico de esta herramienta para una mejor comprensión y utilización.

El director de proyectos o persona encargada de la UEP deberá revisar bien el avance del cronograma, así como las rutas críticas que se presentan ya que si una de esas actividades se retrasa podrían provocar que la duración del proyecto presente un cierto retraso afectando en costos y calidad del proyecto, por eso es muy importante un constante monitoreo de esta herramienta.

También deben estar revisando y realizando supuesto de que pasaría si esta actividad se retrasa o se adelanta, todo esto para no perder la línea base de cada proyecto.

Se presenta el siguiente resumen de los pasos importantes que se deben seguir en la gestión del cronograma:

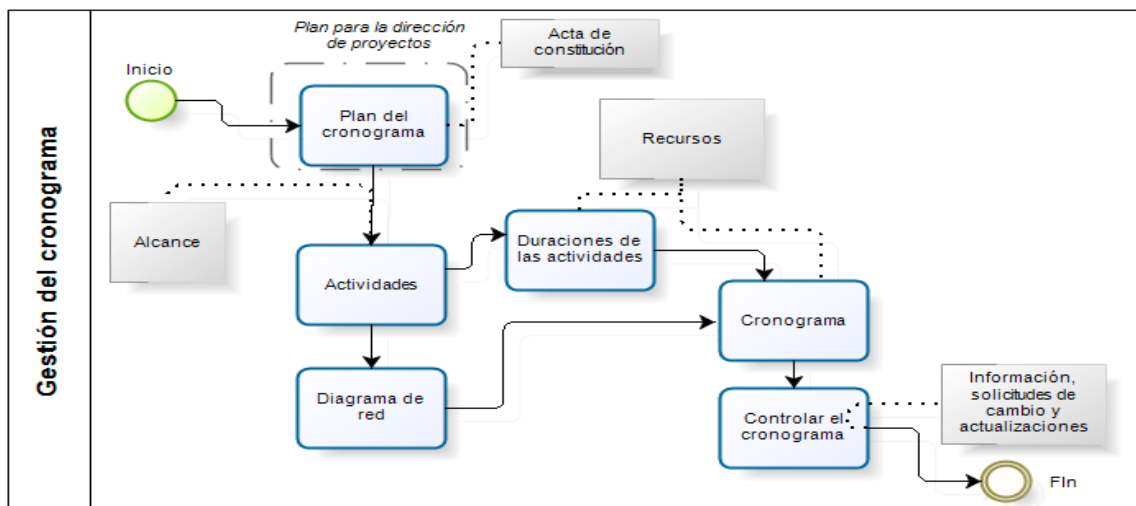


Diagrama 16: Proceso eficiente de la gestión del cronograma. Elaboración propia

1. Gestión del Costo

Los procesos que conlleva esta área del conocimiento se presentan en lo siguiente:

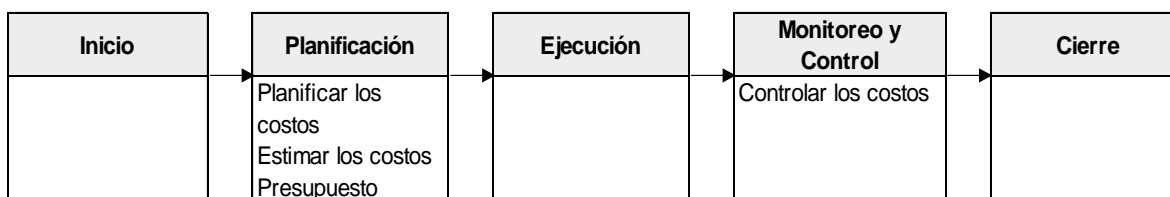


Diagrama 17: Gestión del costo. Elaboración propia, tomando como referencia de la Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos, PMI, 2017, con permiso del autor.

Uno de los puntos en donde muchas veces los proyectos son limitados es en la gestión de los costos, por eso, es una de la triple restricción de los proyectos. Agregando que esta técnica debe ser bien conocida por la persona encargada, por lo que la UEP, como unidad ejecutora para lo que fue formada, debe revisar que los proyectos que están ejecutados cumplen con el valor planificado y si existe una variación que está no afecte al proyecto.

La UEP en esta área de conocimiento deberá seguir estos pasos:

1. Planificar la gestión de los costos, la cual es parte del plan para la dirección de proyectos, en este punto se debe definir cómo se van a estimar, presupuestar, monitorear y controlar los costos del proyecto, como documento de entrada será el acta de constitución, plan de gestión del cronograma y plan de gestión de los riesgos.
2. La UEP deberá estimar los costos con el fin de lograr completar el trabajo del proyecto.
3. También deberá determinar el presupuesto el cual deberá ser obtenido de la suma de todos los costos estimados por actividades y reservas lo que generaría una línea base de costos.

4. Por último, deberá controlar los costos, en este punto se pueden realizar las actualizaciones de los costos y de ser posible la gestión de cambios en la línea base.

Agregando, la UEP depende de un presupuesto que se origina de un plan operativo anual y un plan anual de compras y contrataciones del IHSS, ya que de ese presupuesto se podrá determinar qué proyectos con relación a las necesidades y nivel de prioridades pueden ser planificados, ejecutados, monitoreados y controlados para obtener los resultados con un cierre del proyecto que cumpla con los requerimientos mínimos que esperan los involucrados.

Por lo cual, deberán estar en constante revisión las necesidades en equipamiento e infraestructura y revisar la asignación presupuestaria para estos proyectos, tal cual como se menciona en el “diagrama 10 del proceso eficiente de la gestión de la integración”, al no contar con la asignación presupuestaria no se podrían realizar los proyectos.

Ahora bien, por la magnitud y complejidad para desarrollar estos proyectos en la institución se debe realizar un proceso eficiente en la gestión de los costos, por lo cual se debe aplicar las técnicas necesarias para la estimación de costos, incluyendo los costos por actividades, paquetes de trabajo y cuentas de control, agregado las reservas que ayudaría a gestionar algún inconveniente que se presente en cuanto a riesgos, por lo cual se presenta el siguiente diagrama como explicación de lo que conlleva el presupuesto.

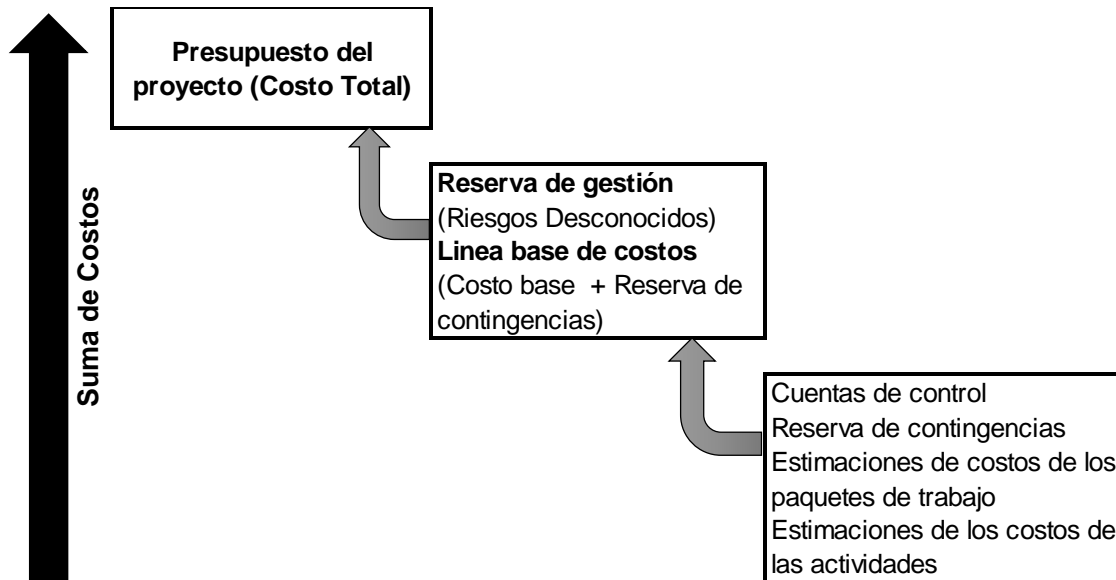


Diagrama 18: Componentes básicos del presupuesto del proyecto. Elaboración propia, tomando como referencia de la Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos, PMI, 2017, con permiso del autor.

Las reservas ayudarán a que si se solicita algún cambio puedan ser utilizadas lo que conllevará a ser aprobada por un control integrado de cambios, incorporando el cambio que se genere a la línea base de costo, claro está, el porcentaje de las reservas será a criterio del coordinador del proyecto y de acuerdo con las exigencias que se presenten, así como el posible costo de los riesgos que pueda generar el proyecto.

Posteriormente al realizar una estimación de todos los costos hasta el análisis de las reservas se debe controlar los costos para monitorear periódicamente los avances que se vayan obteniendo en relación con los trabajos realizados, así como verificar que los desembolsos no excedan la financiación autorizada por el área competente del IHSS, también asegurar el control integrado de cambios para actualizar la línea base de costos, informando a los interesados en tiempo y forma.

Se presentan en el siguiente cuadro las herramientas necesarias con su descripción y fórmulas que ayudarán a revisar, monitorear los avances en relación con tiempo y costo, tomando como base el EDT con fechas y costos asignados por actividad.

Cuadro 3

Herramientas para controlar los costos

Elemento	Uso	Fórmula
VP Duración del Proyecto (Días)	El valor del trabajo que se planea cumplir hasta un punto en el tiempo, generalmente en la fecha de corte o terminación del proyecto.	N/A
AC Costo Real	El valor planificado de todos los trabajos terminados (ganado) en un punto en el tiempo, generalmente la fecha de corte, sin hacer referencia a los costos reales.	N/A
EV Valor Ganado	El costo real de todos los trabajos terminados en un punto en el tiempo, generalmente la fecha de corte.	PV total x % cumplimiento.
BAC Presupuesto hasta conclusión	El valor del trabajo planificado total, la línea base de costos del proyecto.	Suma PVs
CV Variación del Costo	La diferencia entre el valor del trabajo completado hasta un punto en el tiempo, normalmente la fecha de corte y los costos reales en el mismo punto en el tiempo.	$CV = EV - AC$
SV Variación del Tiempo	La diferencia entre el valor del trabajo completado hasta un punto en el tiempo, normalmente la fecha de corte y el trabajo que se planifica completar en el mismo punto en el tiempo.	$SV = EV - PV$
VAC Variación a la conclusión	La diferencia en costo estimado al finalizar el proyecto.	$VAC = BAC - EAC$
CPI Índice de Desempeño del costo	Un CPI de 1,0 significa que el proyecto va exactamente de acuerdo con el presupuesto, que el trabajo hecho hasta la fecha representa, exactamente lo mismo que el costo hasta la fecha. Otros valores muestran el % de qué tanto, están los costos por encima o por debajo de la cantidad presupuestada para el trabajo planificado.	$CPI = EV/AC$
SPI Índice de Desempeño del cronograma	Un SPI de 1,0 significa que el proyecto va exactamente de acuerdo con el cronograma, que el trabajo hecho hasta la fecha representa exactamente lo mismo que el trabajo planificado a ser realizado hasta la fecha. Otros valores muestran el % de qué tanto están los costos por encima o por debajo de la cantidad presupuestada para el proyecto planificado.	$SPI = EV/PV$

Elemento	Uso	Fórmula
EAC Estimación a la conclusión de Costo	Si se espera que el CPI, sea el mismo para el resto del proyecto, la EAC puede ser calculado usando: EAC=BAC/CPI si el trabajo futuro será realizado al ritmo previsto utilice: EAC=AC+BAC-EV Si el plan inicial ya no es válido utilice: EAC= AC+ETC ASCENDENTE Si tanto el CPI es como el SPI, influyen en el trabajo restante utilice: EAC= AC+ ((BAC-EV)/(CPIXSPI))	$EAC=BAC/CPI$
EAC Estimación a la conclusión de Tiempo (días)	Suponiendo que el trabajo está progresando de acuerdo con el plan, el costo de completar el trabajo autorizado restante puede ser calculado $ETC=EAC-AC$ $ETC=VOLVER ESTIMAR$.	Duración/SPI
ETC Estimación hasta la conclusión	Si se espera que el CPI, sea el mismo para el resto del proyecto, la EAC puede ser calculado usando: $EAC=BAC/OPI$. Si el trabajo futuro será realizado al ritmo previsto, utilice $EAC=AC+BAC-EV$, Si el plan inicial ya no es válido, utilice: $EAC=AC+ETC$ Ascendente. Si tanto el CPI como el SPI influyen en el trabajo restante, utilice $EAC=AC+((BAC-EV)/(CPI*SPI))$	$EAC = BAC/CPI$
TCPI BAC Índice desempeño del trabajo por completar según estimación	Suponiendo que el trabajo está progresando de acuerdo con el plan, el costo de completar el trabajo autorizado restante puede ser calculado usando: $ETC= EAC-AC$. Vuelva a estimar el trabajo restante desde abajo hacia arriba.	$(BAC-EV)/(BAC-AC)$
TCPI EAC Índice desempeño del trabajo por completar según presupuesto	La eficiencia que debe ser mantenida a fin de finalizar de acuerdo con lo planificado. $TCPI=(BAC-EV)/(BAC-AC)$ La eficiencia que debe ser mantenida a fin de completar la EAC actual. $TCPI=(BAC-EV)/(EAC-AC)$	$(BAC-EV)/(EAC-AC)$

Fuente: elaboración propia, tomando como referencia de la Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos, PMI, 2017, con permiso del autor.

Las herramientas presentadas en el cuadro anterior son de ayuda para gestionar los desvíos presupuestarios que se llegarán a generar en los proyectos, dando un detalle específico de cada uno en relación con su uso y formulas, incluyendo también las herramientas para gestionar el tiempo, todo esto para lograr una eficiencia terminal en costo, tiempo y alcance.

Se presenta en el siguiente diagrama un resumen del proceso que conlleva esta área de conocimiento:

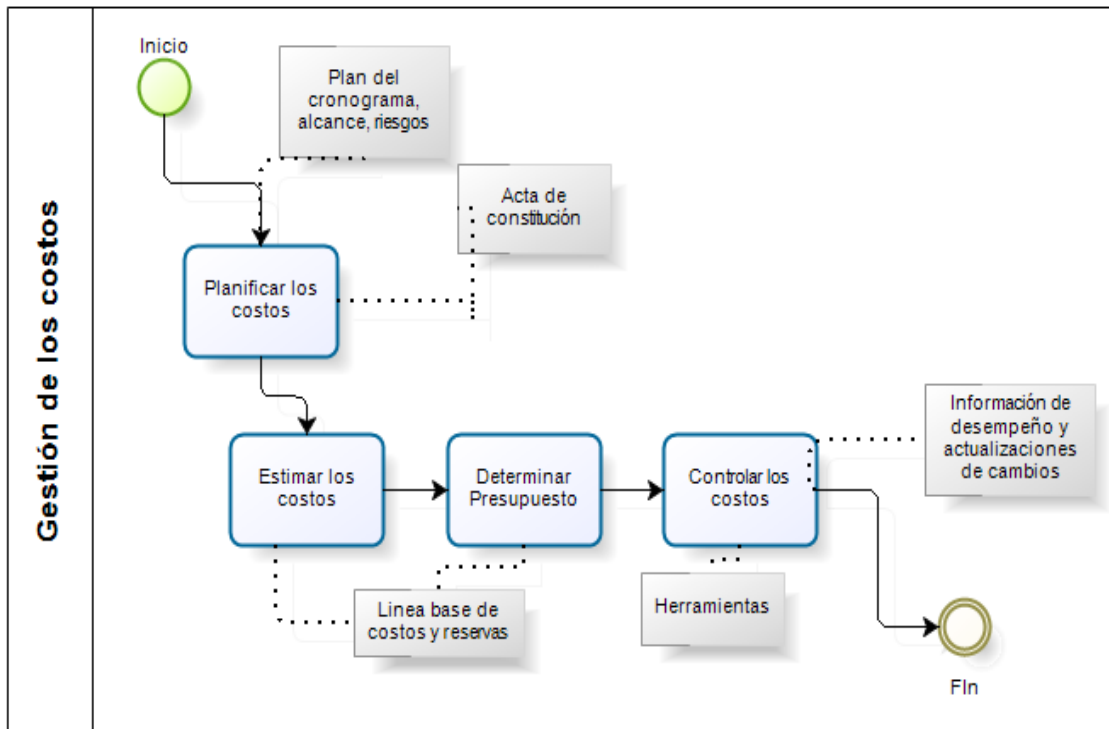


Diagrama 19: Proceso eficiente de la gestión de los costos. Elaboración propia

2. Gestión de la calidad

Los procesos que conlleva esta área del conocimiento se presentan en lo siguiente:

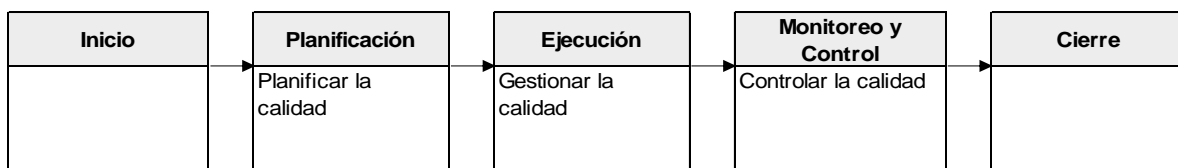


Diagrama 20: Gestión de la calidad. Elaboración propia, tomando como referencia de la Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos, PMI, 2017, con permiso del autor.

En la gestión de los proyectos uno de los aspectos a considerar es lograr una gestión de calidad de los proyectos, todo con el fin de satisfacer los objetivos de los interesados y entregar un producto que cumpla con los requerimientos de calidad, para ello los procesos a seguir son:

1. Planificar la gestión de la calidad en donde se identifican los requisitos y estándares de calidad necesarios de cada proyecto a ejecutar, también se llevan formatos que ayudan a ir validando el cumplimiento de los proyectos.
2. Gestionar la calidad en donde los proyectos deben dar cumplimiento a sus actividades cumpliendo así con las políticas de calidad de la organización.
3. Controlar la calidad, es aquí donde se debe prestar mayor atención en los procesos de monitoreo ya que es donde se debe ir registrando el desempeño del proyecto.

Para la UEP deberá de dedicar un tiempo prudencial a la gestión de calidad, con los objetivos de prevenir defectos dentro de los proyectos y lograr la satisfacción de los interesados en la mejora continua de la institución. Agregando que la calidad debe ser planificada y diseñada.

Para comenzar a planificar la gestión de la calidad la UEP podrá utilizar diversas herramientas que puedan ser aplicadas como ser: comparar las prácticas que ya fueron utilizadas en proyectos anteriores y ver las buenas prácticas logrando mejorarlas aplicando así el benchmarking, también discutir con los expertos diversas ideas que contribuyan a la gestión de calidad de los proyectos y por último realizar un análisis costo-beneficio, analizando si al invertir en la calidad generaría una mayor satisfacción con los resultados.

Por lo cual, se deben considerar los costos que se generan al momento de la calidad, entre los cuales según las prácticas del PMI son:

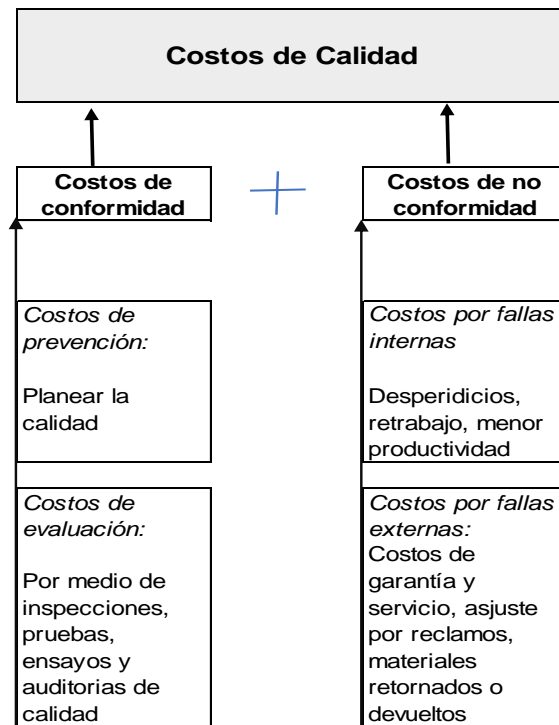


Diagrama 21: Costos de calidad. Elaboración propia

Otra herramienta es realizar un diagrama de flujo que podrían ayudar para la estimación de costos de calidad de un proceso y para mejorar el funcionamiento, también la utilización del diagrama de matriz en donde se deberán registrar los requisitos de calidad relacionados con entregables y con los interesados, así como las métricas de medición, los resultados esperados con su frecuencia y el responsable por lo que, se propone un esquema en el anexo 8.

Para gestionar la calidad se busca verificar si se cumplen los objetivos de calidad y asegurar se cubran las necesidades que presenta el IHSS, cumpliendo así con los requisitos de calidad esperados, muy importante considerar que el encargado de gestionar la calidad de los proyectos es un director de proyectos, en el caso del IHSS será el coordinador de la Unidad Ejecutora de Proyectos, ellos en conjunto con su equipo deberán asegurar la calidad.

Para asegurar la calidad se podrían utilizar diversas estrategias como: lista de verificación, para verificar el cumplimiento de los requisitos; análisis de documentación en donde se revisan los reportes de control de control; análisis del proceso en donde se deben examinar los potenciales problemas o restricciones identificando así las acciones de mejora; un análisis causa raíz, en donde se revisan las causas y posibles riesgos o defectos; realizando un análisis de afinidad en donde se organizan los defectos por grupos y otros diagramas como el de causa-efecto, de flujo, histogramas, de Pareto, de matriz y de dispersión.

Se debe realizar una matriz en donde se relaciona los requerimientos de calidad con los interesados del proyecto, para lograr identificar las principales métricas de calidad generando un puntaje de acuerdo con el nivel de prioridades, por lo que se presenta una estructura que podría ser aplicada en el anexo 9.

Para asegurar la calidad de los proyectos ejecutados por la UEP del IHSS, se deberán aplicar auditorías de calidad en donde un equipo externo al proyecto, ayudan a revisar el cumplimiento de las actividades, políticas, procesos y cada uno de los pasos de calidad.

También la UEP deberá aplicar métodos de mejora continua en sus proyectos, como el mejoramiento KAIZEN en donde puede realizar diversa y pequeñas mejoras de cada proyecto que se vaya realizando.

Después de este proceso de asegurar la calidad se obtendrían reportes de calidad en donde ayudarán a realizar las mejoras a los entregables de cada proyecto, así como las acciones correctivas o preventivas, también se generan documentos de pruebas y evaluación, en donde se revisan la verificación de cada entregable.

El último paso que es el controlar la calidad, en este proceso se monitorean y supervisan los resultados que se van obteniendo en gestionar la calidad, es aquí donde se podrá recomendar las medidas preventivas para evitar errores en los procesos de los proyectos, asegurar que los entregables estén completos y correctos cumpliendo con las necesidades del IHSS.

Al igual que el aseguramiento de la calidad se podría utilizar las mismas herramientas, como; lista de chequeo, muestreo estadístico, revisión de desempeño, inspecciones, diagramas, revisiones de solicitudes de cambio aprobadas y las lecciones aprendidas. Se presenta en el siguiente diagrama un resumen del proceso que conlleva esta área de conocimiento y en el anexo 10 toda la estructura de un plan para gestionar y controlar la calidad:

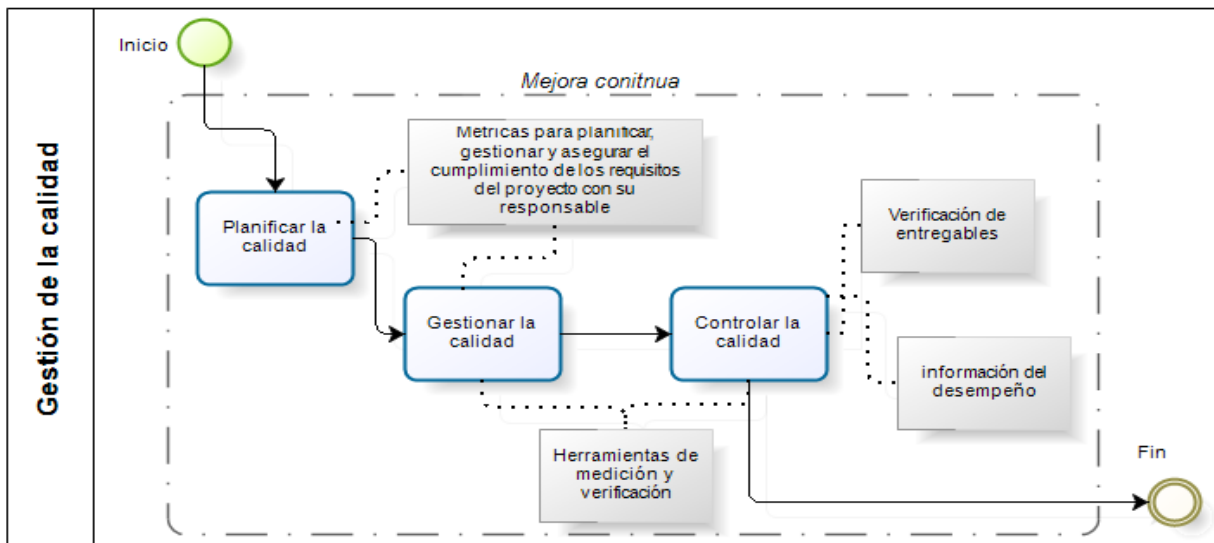


Diagrama 22: Proceso eficiente de la gestión de la calidad. Elaboración propia.

3. Gestión de los recursos

Los procesos que conlleva esta área del conocimiento se presentan en lo siguiente:

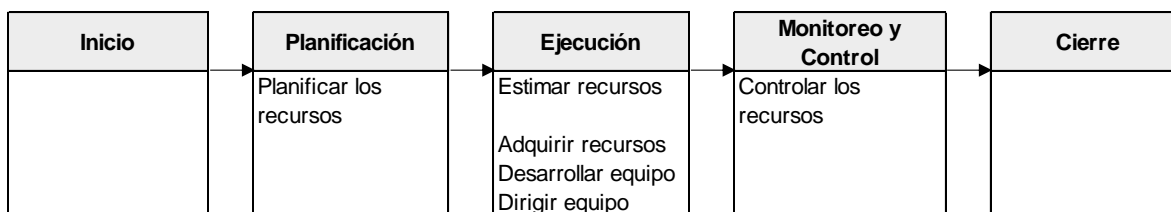


Diagrama 23: Gestión de los recursos. Elaboración propia, tomando como referencia de la Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos, PMI, 2017, con permiso del autor.

Es necesario para garantizar los recursos (físicos y humanos) adecuados para la gestión de los proyectos, por ende, el que dirija los proyectos deberá motivar y desarrollar a todos los miembros del equipo ya que una buena conducción de las personas se logrará un éxito en los proyectos.

Por lo cual, el IHSS debe gestionar bien el equipo que necesitará para llevar a cabo la planificación, ejecución, monitoreo y control de los proyectos.

Al igual que las otras áreas del conocimiento esta ocupa una serie de pasos para que se logre una gestión de recursos exitosa.

Se comienza con la planificación de la gestión, estimación, adquisición de los recursos, desarrollar y dirigir al equipo y controlar los recursos. Es necesario saber el cómo y cuándo se incorporará cada recurso, así como la disponibilidad de estos y el posible impacto por tener recursos escasos, también definir los roles y responsabilidades del equipo de trabajo.

En esta área del conocimiento se debe de tener clara la estructura organizativa que deberá contar el IHSS, la cual fue mencionada en la figura 12 en donde está relacionada a una estructura matricial, para que la UEP coordine el equipo necesario de las otras áreas de trabajo que cuenta el IHSS, también en el anexo 4 se presenta una propuesta de un perfil de Director de Proyectos para que ayude con la coordinación de la UEP.

Por lo cual, para cada proyecto se tendrá que elaborar un matriz de responsabilidad denominada RACI en donde: (R) es el responsable, (A) es el aprobado, (C) el consultor y la (I) es el informador, todo esto para indicar que papel cumple cada empleado y equipo del proyecto, así como un detalle de las actividades o entregables que deberán presentar, se presenta el siguiente cuadro como ejemplo:

Cuadro 4

Ejemplo de Matriz RACI

Actividad o entregables	Roles			
	Empleado A	Empleado B	Empleado C	Empleado D
Actividad 1	R	A	C	I
Actividad 2	A	R	I	C

Fuente: elaboración propia

Ahora bien, al definir los roles por actividad del proyecto se debe realizar plantillas para la descripción de cargos en donde incluyan, el rol, responsabilidad, competencias y autoridad, ver anexo 11.

También en el desarrollo del trabajo se debe considerar un documento con las expectativas de los miembros del equipo, en donde se traten temas como vales y cultura organizacional, comunicación y resolución de conflictos, revisar el código de conducta de la institución, todo esto con el fin de mejorar la calidad del proyecto a entregar, este documento se llama acta de reunión del equipo, ver anexo 12.

Para realizar una efectiva estimación de los recursos se debe revisar de manera constante el tiempo en que se tarda un personal en realizar alguna función asignada, este proceso está ligado con la estimación de duración y costo de las actividades, debido a que se debe realizar una estructura de desglose de recursos, en donde se definen todos los recursos físicos y humanos necesarios que se ocupan para realizar cada actividad

definida en la EDT. Se presente el siguiente diagrama que servirá como base para determinar los recursos que necesita el IHSS para le ejecución de los proyectos:

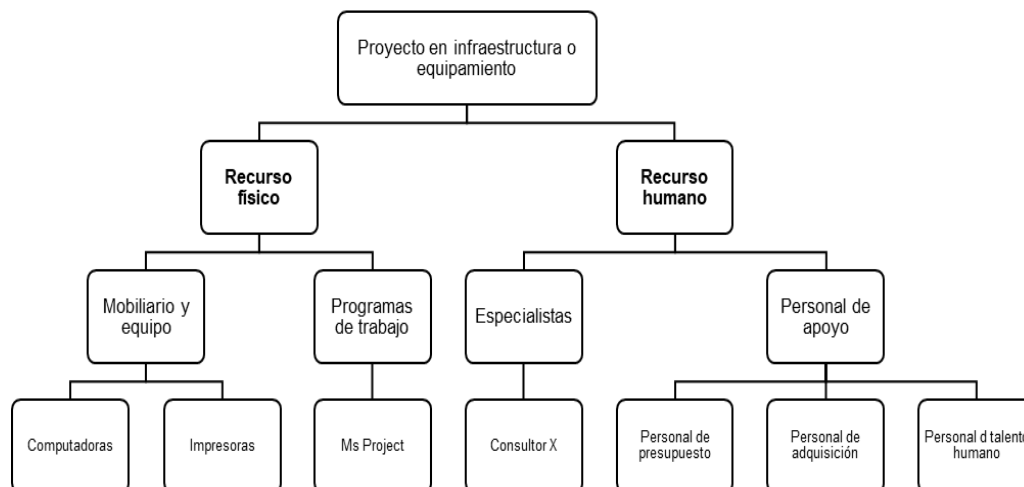


Diagrama 24: Estructura de desglose de recursos. Elaboración propia

Es fundamental que el IHSS antes de comenzar con la ejecución de los proyectos, revise que recursos ocupará para asignarlos a cada una de las actividades, para solicitar de ser el caso el apoyo de personal clave de la institución para la colaboración con la UEP, así como todo el proceso de adquisición de suministros necesarios para llevar a cabo el funcionamiento idóneo de cada proyecto.

Agregando que se debe contar con un equipo comprometido al trabajo en equipo, pero también como institución se debe realizar procesos de reconocimientos y capacitaciones para fortalecer las competencias del personal y así poder medir el desempeño del equipo por medio de evaluaciones individuales y del equipo, este proceso también se le llama dirigir al equipo, también al hacer una evaluación del equipo de trabajo se puede ver el anexo 13 que presenta un formato de evaluación.

Es fundamental para controlar los recursos que se lleve un registro para la resolución de conflictos del recurso, para realizar un proceso adecuado de dirección de los miembros del equipo, ver plantilla en anexo 14. Se presenta el siguiente diagrama:

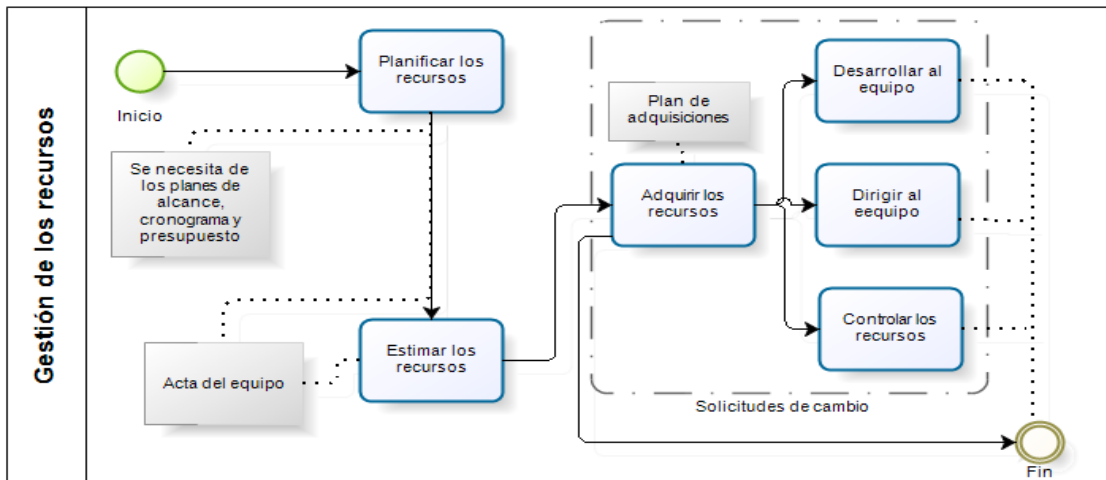


Diagrama 25: Proceso eficiente de la gestión de los recursos. Elaboración propia.

4. Gestión de las comunicaciones

Los procesos que conlleva esta área del conocimiento se presentan en lo siguiente:

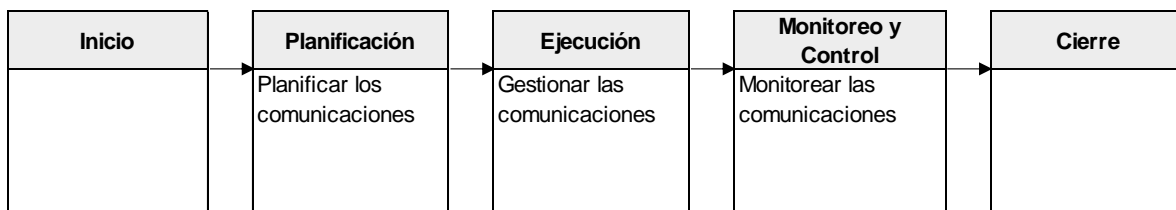


Diagrama 26: Gestión de las comunicaciones. Elaboración propia, tomando como referencia de la Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos, PMI, 2017, con permiso del autor.

El área de conocimiento gestión de las comunicaciones del proyecto incluye todos los procesos necesarios para asegurar las necesidades de información del proyecto, por lo que la persona encargada deberá de establecer una comunicación efectiva y así lograr el éxito de los proyectos.

Es fundamental para las buenas prácticas de esta área de conocimiento incluir a los interesados claves del proyecto, gestionar bien todos los tipos de medios de comunicación, ya sea por medio de redes, así como el envío de cartas formales en el

caso del IHSS, memorandos tal cual lo han ido desarrollando, mantener reuniones para ir monitoreando el seguimiento de los proyectos y los procesos de comunicación entre el equipo

En la gestión de las comunicaciones existen tres procesos

En primer lugar, la Planificación de la gestión de las comunicaciones es aquí en donde se deben desarrollar el plan apropiado para las actividades que se necesitan sobre comunicación, todo basado en las necesidades de información de los interesados en este caso del IHSS.

Es necesario identificar qué tipo de información se necesita, el medio de recepción, los canales de comunicación, la frecuencia de las notificaciones, así como la manera de almacenar y poner a disposición la información que se desea transmitir.

Se debe establecer un modelo de comunicación para representar el proceso de comunicación, estos pueden ser: emisor/receptor y el de comunicación interactiva, estos deben considerar todos los aspectos para transmitir el mensaje, así como las predisposiciones que existan en los equipos de trabajo, revisar cada uno de esos factores para lograr una eficiencia en el proceso de comunicación.

Para que el plan de comunicación sea efectivo se debe de tener bien identificados los interesados del proyecto (aspecto que será abordado en el último punto de esta guía), así como los métodos de distribución de la información, todo esto por medio de una matriz de comunicaciones, ver anexo 15.

El segundo paso es gestionar las comunicaciones con el fin de informar en tiempo y forma sobre los avances del proyecto, lo cual es fundamental para revisar si realmente están aplicando lo planificado para el proceso de comunicación, este proceso se lleva a cabo para todo el proyecto.

Para un correcto proceso de gestionar las comunicaciones se necesita un registro de interesados, reportes de calidad, de riesgos, un registro de incidentes y las lecciones aprendidas para ir revisando los informes de desempeño del trabajo.

Es muy importante informar a los interesados sobre el estado y avances que ha generado el proyecto, para ello se podría utilizar el formato propuesto en el anexo 16.

El último paso es monitorear las comunicaciones, es aquí donde se deben asegurar que los interesados reciban la información de los proyectos en tiempo y forma, en donde se debe tener un flujo óptimo de la información tal como desarrolla en el plan de comunicaciones.

Es necesario revisar el impacto y consecuencias de las comunicaciones del proyecto, estas deben evaluarse y realizar un proceso de monitoreo cuidadoso para asegurar que el mensaje que se espera transmitir llegue con el contenido adecuad, con el fin de obtener informes de desempeño del trabajo.

Se presenta en resumen el proceso de la gestión de las comunicaciones:

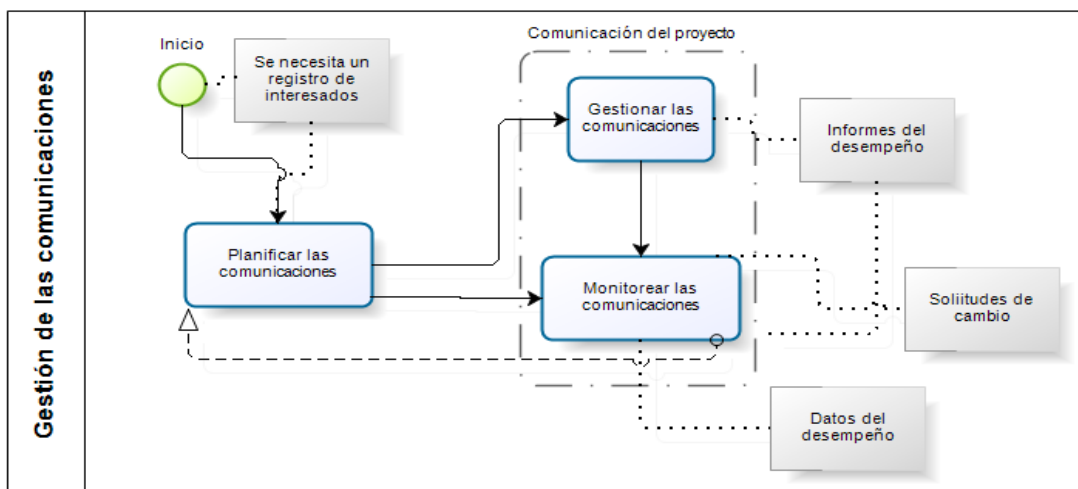


Diagrama 27: Proceso eficiente de la gestión de las comunicaciones. Elaboración propia

5. Gestión de los riesgos

Los procesos que conlleva esta área del conocimiento se presentan en lo siguiente:

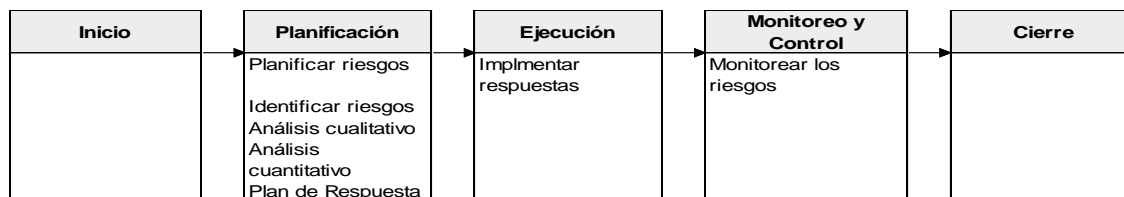


Diagrama 28: Gestión de los riesgos. Elaboración propia, tomando como referencia de la Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos, PMI, 2017, con permiso del autor.

En la gestión de riesgos su objetivo es el de aumentar la probabilidad del impacto de los riesgos positivos y disminuir la probabilidad del impacto de los riesgos negativos, todo esto con el fin de optimizar las posibilidades de éxito del Proyecto.

Es fundamental que el IHSS no considere un problema como un riesgo, ya que muchas veces se presentan errores en esta área del conocimiento, un problema es un riesgo ya materializado, algo que ya sucedió y un riesgo es algo que aún no ha sucedido, en donde se pueden implementar ciertas estrategias.

La gestión de riesgos debe realizarse una identificación exhaustiva de los riesgos, así como un compromiso de la institución para realizar una gestión de riesgos eficiente, el análisis de los riesgos deber ser objetivo e identificarse de manera temprana.

Al hacer una buena implementación de la gestión de riesgos se realiza un uso eficiente de los recursos que necesita el proyecto, ayuda a tomar decisiones para mejora de productividad y la rendición de cuentas entre los miembros del equipo y ayuda a mejorar la planificación de los proyectos. Ahora bien, los procesos de esta área de conocimiento son:

En primer lugar, encontramos la planificación de la gestión de los riesgos esto ayudara a que el IHSS cuente con un documento en donde se definirán cómo se van a llevar a cabo las actividades de gestión en cada proyecto que lidere la UEP.

En segundo lugar, la identificación de los riesgos es aquí donde se debe documentar los riesgos que pueden afectar al proyecto, en donde se utiliza diversas herramientas como la estructura de desglose de riesgos (EDR) de los proyectos, siendo una diagramación que permite organizar los riesgos en categorías o grupos, tal como se presenta en el siguiente:

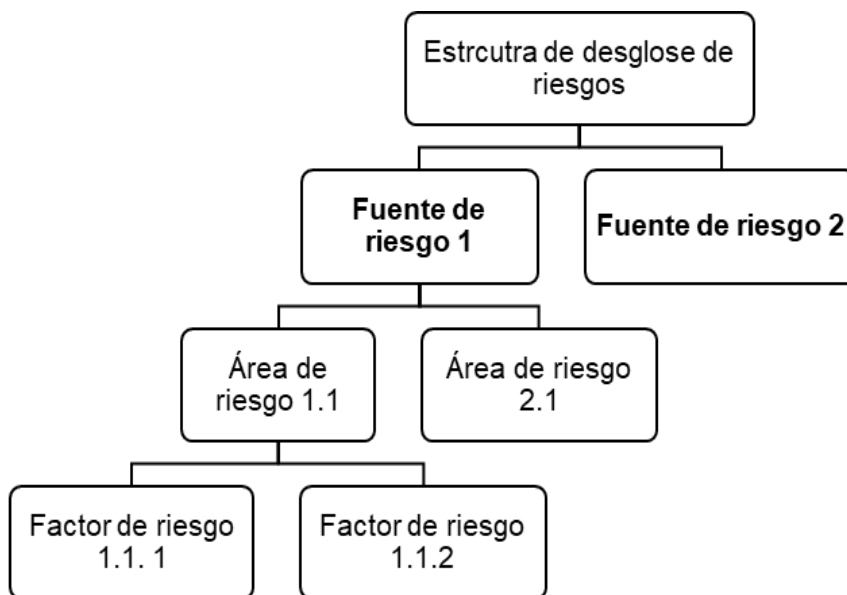


Diagrama 29: Estructura de desglose de riesgos. Elaboración propia

Al referirnos en el diagrama anterior sobre fuente de riesgos esta puede ser: riesgos en el entorno del país, sobre el sistema de ejecución y sobre el proyecto, estos también se pueden categorizar como técnicos, de gestión, comerciales y externos, todo dependerá de la estructura que sea más apropiada y manejable para la coordinación de la UEP.

Ahora bien, en la identificación de riesgos se debe obtener un registro de los riesgos, ver formato en anexo 17, en donde se incluye:

- La causa en donde un requisito, supuestos o condiciones pueden generar un riesgo y este puede obtener una o más causas;
- El evento que es un hecho o incidente incierto generado por la causa
- El impacto que puede ser negativo o positivo sobre los objetivos del proyecto en relación con el alcance, calidad, costo y tiempo.

Dentro del tercer paso que es realizar un análisis cualitativo de los riesgos, una vez que ya fueron identificados se evalúa el impacto y la probabilidad de ocurrencia, esta priorización ayuda a concentrar los recursos disponibles en los riesgos que presentan una mayor amenaza.

Es en este punto que se realiza un análisis por medio una matriz de probabilidad de impacto, en esta se presenta en una tabla de doble entrada en donde se combina la probabilidad y el impacto para lograr una priorización de riesgos, y la puntuación podrá ser desde uno el más bajo y cinco el puntaje más alto, tal como se presenta en el siguiente diagrama:

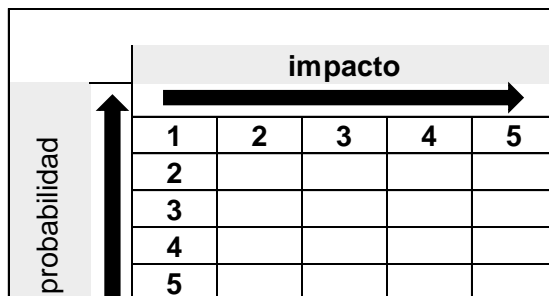


Diagrama 30: Análisis de riesgos impacto-probabilidad. Elaboración propia

Una vez realizando este análisis de riesgos se debe agregar al esquema de matriz de riesgos presentado en el anexo 17, las columnas de riesgos cualitativos, con el impacto y probabilidad, por ende, el anexo 18 será de mucha utilidad para realizar este tercer paso.

El cuarto paso es realizar un análisis cuantitativo de los riesgos, es aquí donde se cuantifica la probabilidad de ocurrencia y el impacto de los riesgos y estos proyectados según su importancia, se utiliza las reservas de gestión y de contingencia que se estimaron en la gestión de costos.

Para el quinto paso es la planificación de la respuesta de los riesgos, aquí se determinan las acciones para mejorar las oportunidades y disminuir las amenazas, en este paso se deben establecer diversas estrategias según el riesgo si es negativo o positivo, se presenta el siguiente diagrama:

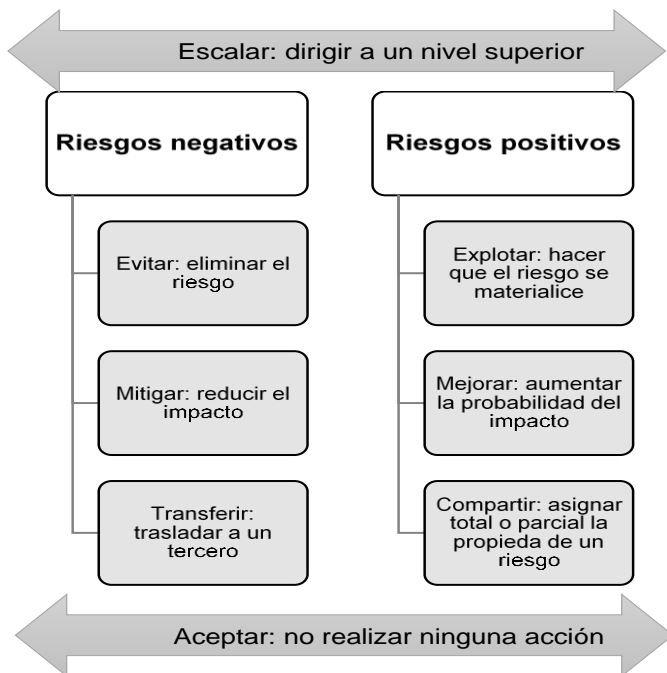


Diagrama 31: Estrategias de riesgos positivos y negativo. Elaboración propia

En este diagrama se puede observar que escalar y aceptar se puede utilizar para cualquier tipo de riesgos, positivos o negativos, en donde se deben revisar las posibles acciones de respuestas, así como identificar el responsable del equipo, el costo y el recurso a esa respuesta del riesgo, ver anexo 19.

El sexto paso es implementar la respuesta a los riesgos es asegurarse que se cumplan las acciones del plan de respuesta de los riesgos.

El último paso es el de monitorear los riesgos, en este se debe comenzar con los riesgos prioritarios, ya que se permiten tomar decisiones por parte del equipo con base a la actualización de riesgos y muchas veces en instituciones como el IHSS no se realiza un detalle de riesgos y mucho menos un monitoreo, si se aplica bien esta área de conocimiento se podrían lograr una mayor eficiencia en los recursos que dispone el IHSS para llevar a cabo los proyectos.

Es aquí donde se permite incorporar las mejoras continuas de la gestión de riesgos, ya que se planifica, implementa, verifica y se actualizan los riesgos convirtiendo un proceso cíclico.

Se presenta el siguiente diagrama como resumen del proceso de la gestión del riesgo:

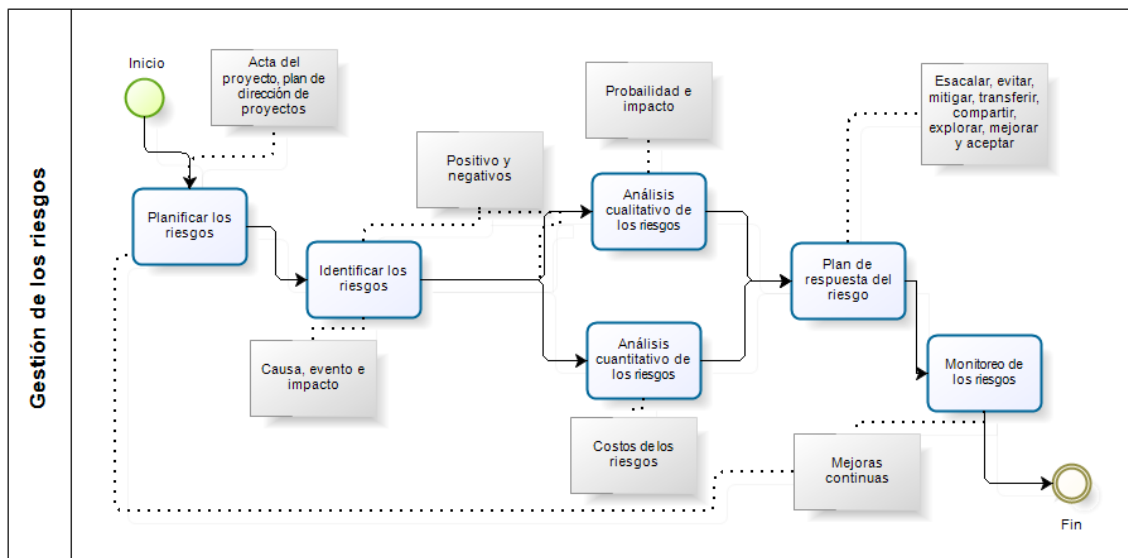


Diagrama 32: Proceso eficiente de la gestión de riesgos. Elaboración propia

6. Gestión de las adquisiciones

Los procesos que conlleva esta área del conocimiento se presentan en lo siguiente:

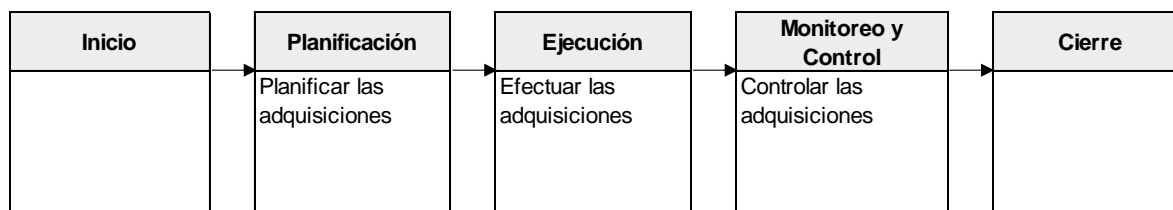


Diagrama 33: Gestión de las adquisiciones. Elaboración propia, tomando como referencia de la Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos, PMI, 2017, con permiso del autor

La gestión de las adquisiciones es un área que está siendo aplicada con las leyes, reglamentos y directrices por las que se rigen para los procesos de compras y adquisiciones de la institución, este apartado ayudará a que en IHSS se mejore y fortalezca lo que actualmente desarrollan, ya que la UEP es una unidad que se encarga de ejecutar los fondos asignados en proyectos de equipamiento e infraestructura.

En esta área de gestión de los proyectos se realizan las contrataciones para comprar los bienes y servicios que ocupará el proyecto, es aquí en donde la coordinación de la UEP necesitará colaboración del área de compras del IHSS para que ayuden a que los procesos de compras cumplan los requerimientos mínimos.

Por lo que, se deberá contar con un coordinador o bien el director de proyectos que ayude a revisar y adecuar las contrataciones de acuerdo con las necesidades, asegurarse que se incluyan el alcance de cada proyecto, el tiempo que se tendrá que incurrir para esta área del conocimiento, revisar todos los posibles riesgos y ver la manera de incorporar acciones de mitigación, negociar con los proveedores, comprender cada término de los contratos y poder administrar bien este instrumento con sus respectivos cambios.

Se podrían utilizar diversos medios para realizar las adquisiciones desde convenios, acuerdos, órdenes de compra, contratos por medios de términos de referencia en donde se especifican lo que se espera que ofrezcan los proveedores en equipamiento e infraestructura.

El primer paso que se debe realizar es la de planificación de la gestión de las adquisiciones, en donde deberá estar definido que se va a comprar, cuando y como, documentando todos los requerimientos de las posibles adquisiciones, identificando que se pueda adquirir de manera externa e interna, para ello se ocuparan los documentos que se han venido trabajando en la gestión de alcance, recursos y calidad.

El IHSS deberá revisar el tipo de contrato que deberá aplicar para lograr adquirir los insumos necesarios, entre los más conocidos y aplicados están: contrato por precio fijo, por costos reembolsables y contrato por tiempo y materiales, por lo que deberá identificar bien que proveedores serán lo más indicados, todo esto con el fin de evitar algún problema o riesgo para el IHSS como para el proveedor.

Las mejores prácticas del PMI indican que en la gestión de las adquisiciones se deben aplicar las herramientas como realizar una investigación de mercado en donde se analiza las capacidades de poder proveer los bienes y servicios que el proyecto requiere, también realizar un análisis de que se va a comprar o hacer, o alternativas de alquiler dependiendo el caso, todo dependerá de las necesidades que se presenten y de un correcto análisis financiero.

Se tendrá que definir y realizar un análisis de alternativas de manera detallada, debido a que de eso dependerán los costos que se podrían generar entre decidir entre la mejor opción para la institución sin afectar la calidad o el resultado del producto esperado.

Otra herramienta es realizar un análisis de selección de proveedores, es aquí donde se debe desarrollar una planificación adecuada, ya que estos criterios dependerán del

costo, experiencia, especializaciones, soluciones técnicas, garantías y todo lo necesario, lo cual deberá ser determinado por un porcentaje, ponderaciones y análisis de cumplimiento de criterios y es ahí en donde se definirán la mejor opción.

Todo esto con el fin de definir y documentar bien las adquisiciones, sin olvidar los pasos de licitaciones que aplican en el IHSS para el cumplimiento de las normativas vigentes por las que se rige esta institución.

Se presenta un pequeño diagrama en donde se refleja como deberá ser el proceso para desarrollar este primer paso en la gestión de adquisiciones:

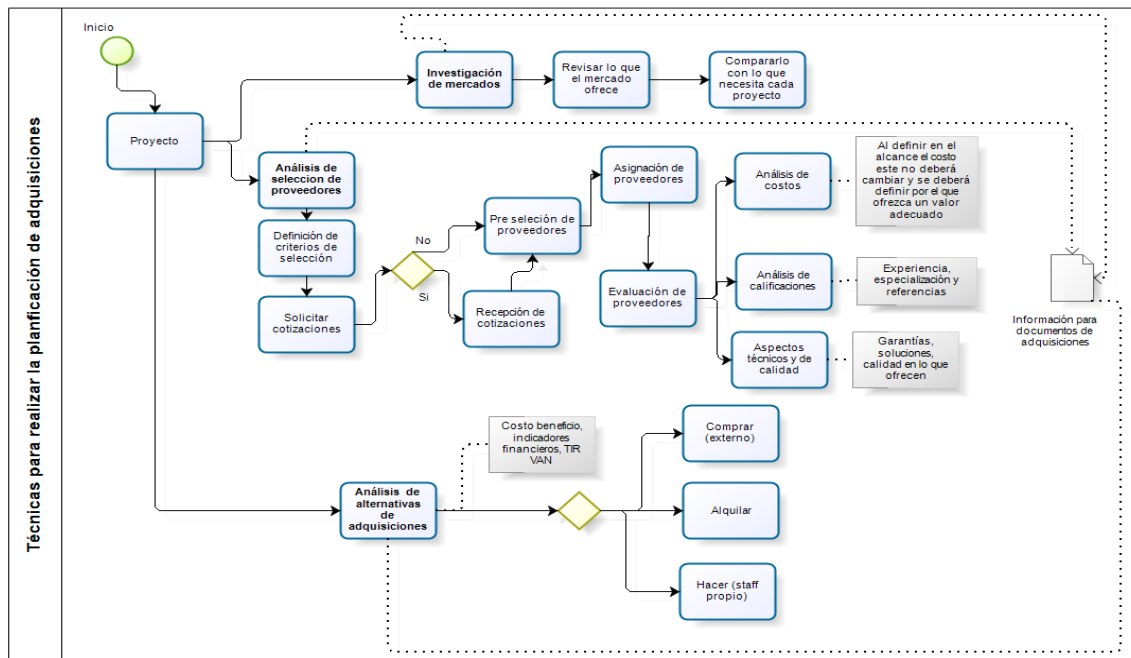


Diagrama 34: Paso planificar la gestión de las adquisiciones. Elaboración propia

El instituto deberá contar con documentos de licitación, como ser invitación o avisos de concursos públicos o privados, depende el monto y las especificaciones del proyecto, solicitar información de los proveedores, revisar las cotizaciones y propuestas que presenten cumplan con los requerimientos mínimos indicados en los términos de referencia, ya que ese instrumento servirá como base para revisar los avances y el cumplimiento de indicadores.

Definir las estrategias de las adquisiciones desde cuáles serán las fases de los contratos, el tipo, indicadores de desempeño, formas de pago y métodos de entrega, todo esto con el fin de llevar un mejor control de las adquisiciones.

También en la planificación se deberá definir cómo será el proceso de cierre de los contratos y el cumplimiento de cada uno de los entregables del proyecto relacionados con esta área del conocimiento.

El segundo paso es la evaluación de las adquisiciones, esto sucede cuando el proyecto entra en la fase de ejecución y es donde comienza el contacto con los proveedores, luego de recibir sus propuestas y en quienes se realizará la adjudicación del contrato.

Los criterios definidos en la etapa de planificación aquí se evalúan para comenzar el proceso de contratación, en donde se analizará no solo el precio sino garantías, propuestas técnicas, calidad, experiencia y varios dependiendo las necesidades, posterior se logran las negociaciones de las adquisiciones

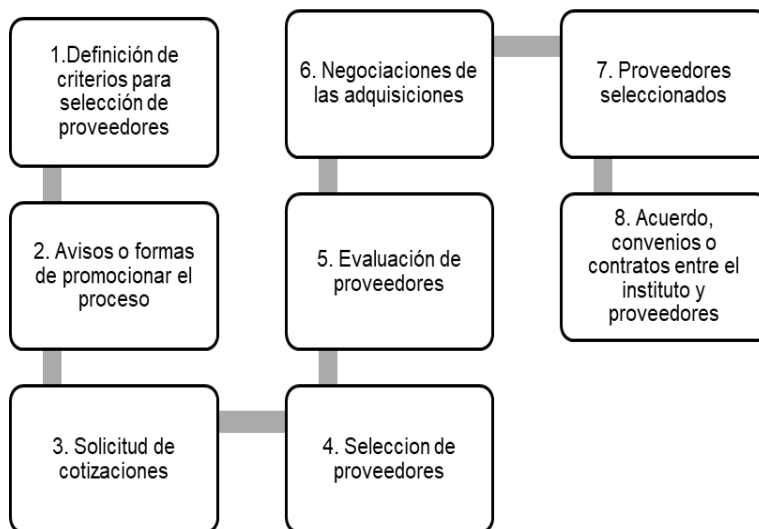


Diagrama 35: Selección de proveedores. Elaboración propia

El último paso es el de controlar las adquisiciones que realmente este paso se realiza para llevar un monitoreo y control de los distintos contratos si se está cumpliendo con lo establecido en los términos de referencia, por lo que se deberá realizar revisiones periódicas del desempeño de los contratos, inspecciones, auditorías de las adquisiciones, gestionar algún cambio y cerrar formalmente los contratos.

En resumen, de esta área del conocimiento se presenta el siguiente diagrama:

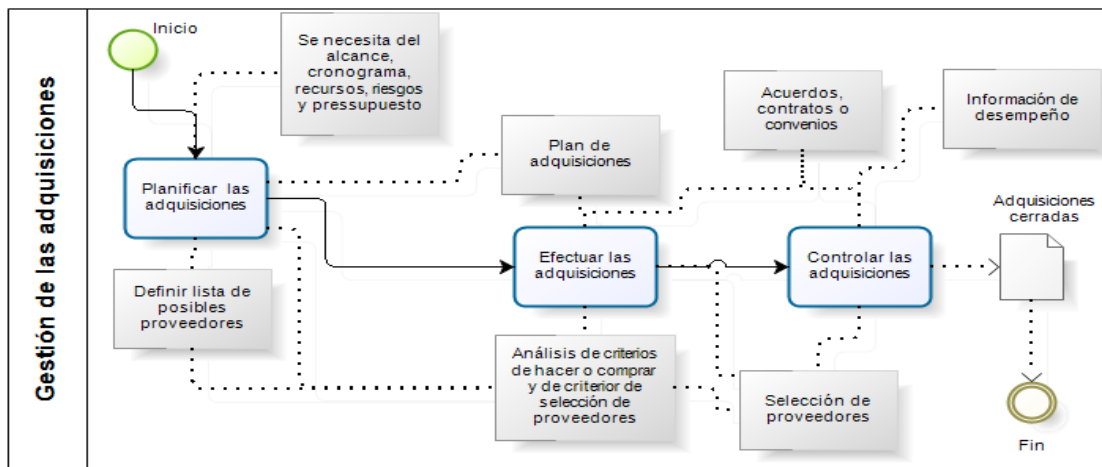


Diagrama 36: Proceso eficiente de la gestión de las adquisiciones. Elaboración propia

7. Gestión de los interesados

Los procesos que conlleva esta área del conocimiento se presentan en lo siguiente:

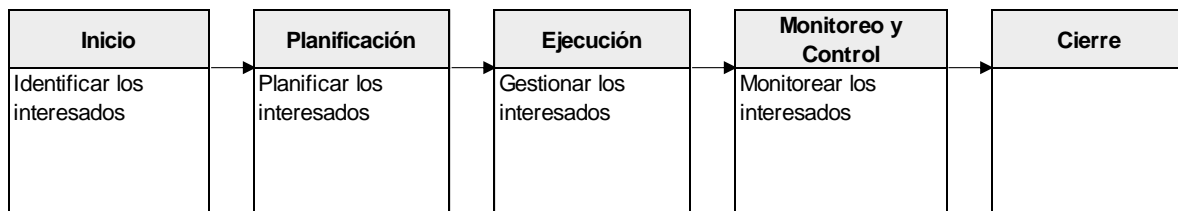


Diagrama 37: Gestión de los interesados. Elaboración propia, tomando como referencia de la Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos, PMI, 2017, con permiso del autor.

La última área del conocimiento gestión de los interesados, un análisis de involucrados es una herramienta necesaria para las estrategias de cualquier tipo de proyecto, es aquí donde se podrá evaluar y comprender cada una de las características e intereses de todos los interesados, desde los que apoyan y los que no están a favor, por lo que es necesario gestionar bien a los interesados.

Se debe analizar las expectativas que tienen los interesados del proyecto en el caso del IHSS existen varios, se deben identificar y que no se presente a futuro un conflicto de intereses, ya que pueden ser que se afecten sus intereses de manera positiva o negativa.

En el primer paso de esta área de conocimiento es la identificación de los interesados en donde se deberá obtener un listado de todas las personas y organizaciones que se verán afectadas o involucradas en el proyecto, en donde se deberá hacer una lista de involucrados, una evaluación de la relación de cada uno en el proyecto, medir su nivel de interés y poder para poder definir las estrategias para controlar a los interesados. Este aspecto es clave para lograr el éxito de los proyectos.

Un aspecto fundamental es conocer los interesados con su nivel de poder e interés y categorizarlo en la matriz de clasificación de interesados, por ende, se presenta:

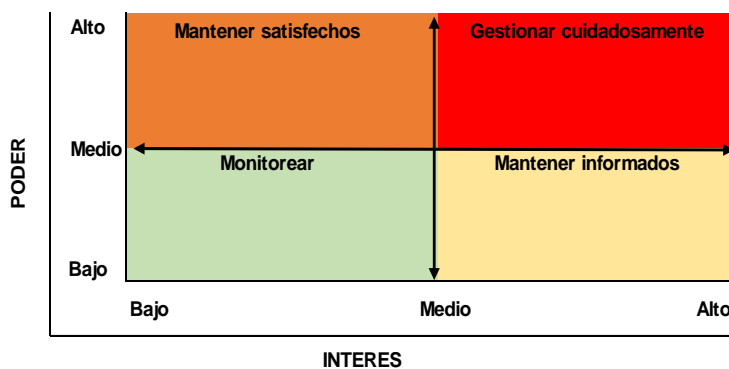


Diagrama 38: Matriz de poder-interés. Elaboración propia

Para un buen análisis de identificación es necesario saber los roles, el área que interés podrían tener, las expectativas, influencias y participación, se presenta los esquemas en los anexos 20 y 21, en donde se detalla la matriz de registro de los interesados, esta será de mucha ayuda para conocer bien a los interesados para gestionarlos. Realizando este análisis se puede obtener la prioridad de la gestión de estos interesados de acuerdo con su nivel de poder e interés dentro del desarrollo del proyecto.

El segundo paso es la planificación del involucramiento de los interesados, es aquí donde comienzan a desarrollar las estrategias que se van a considerar para gestionar a los interesados en el desarrollo de cada proyecto.

Por lo cual se deberá realizar una matriz que contenga el compromiso que exista del interesado, el poder, interés y la estrategia que se deberá aplicar, esto se puede observar en el anexo 22.

El tercer paso es gestionar el involucramiento de los interesados, es aquí donde se administran las comunicaciones que se tienen con los involucrados y está también relacionado con la gestión de las comunicaciones, porque es aquí donde se deben utilizar las herramientas de comunicación, habilidades interpersonales y el cumplimiento de normativas definidas en las actas de los equipos, todo esto para llevar un mejor control y gestión de los involucrados ya que en su mayoría se deben mantener informados, mantener satisfechos, monitorear e informar sobre cada actividad y progreso del proyecto.

Este aspecto es fundamental para mantener la sostenibilidad y éxito del proyecto, siendo este un factor que afecta en gran medida, ya que los involucrados no son tomados en cuenta a la hora de llevar a cabo un proyecto, más cuando son de equipamiento y de infraestructura, se debe de contar con un equipo de expertos y buen análisis de las necesidades.

El último paso es el de monitorear a los interesados, en este se debe corregir las estrategias de gestión cuando sean necesarias, revisando el comportamiento que han tenido en el desarrollo del proyecto y si se debe hacer algún cambio, gestionarlo para obtener una adecuada información del desempeño.

En resumen, se presente el siguiente:

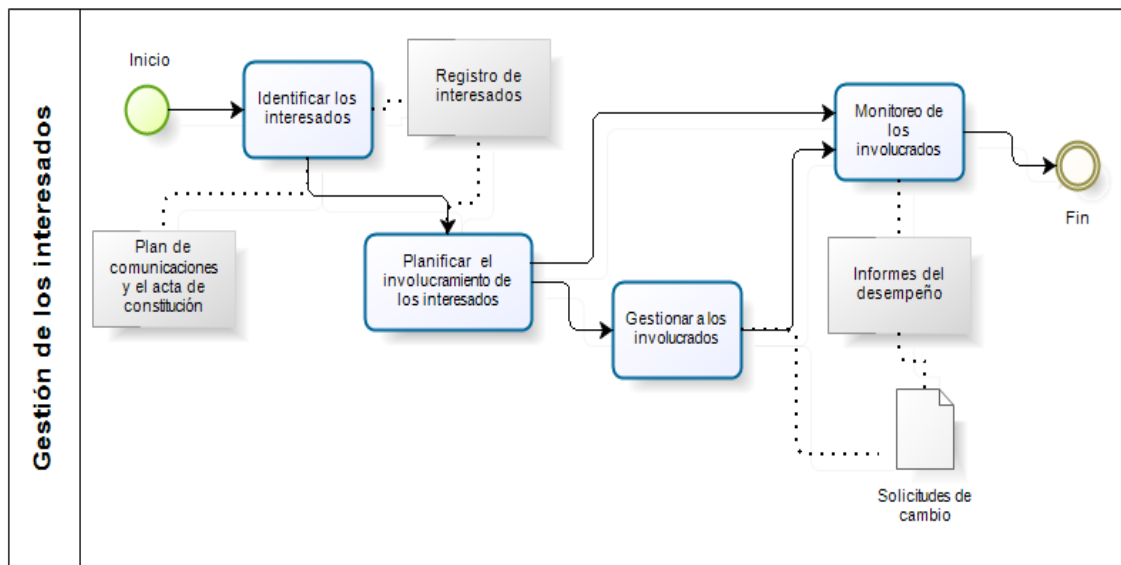


Diagrama 39: Gestión eficiente de los interesados. Elaboración propia

En resumen, la guía metodológica propuesta es para ayudar a mejorar las prácticas actuales, presentando el siguiente diagrama 40 del proceso actual de la UEP, en donde se identificará en qué momento se deberán incluir las prácticas de gestión de proyectos del PMI.

Los cuadros en color blanco se identifican como los procesos que aplica actualmente la UEP y los de color azul es donde se deberá utilizar la metodología del PMI, dicho diagrama se apoya con cada uno de los procesos presentados por área de conocimiento en esta guía metodológica.

Dentro del IHSS para llegar a decidir qué proyectos son priorizados se realizan reuniones en conjunto y revisan la disponibilidad presupuestaria, por lo que en dicho diagrama se ve que en la etapa de inicio se hacen dos filtros para determinar si el presupuesto asignado para proyectos especiales sea suficiente para las exigencias que se presentan, de ahí automáticamente pasan al proceso de adquisiciones sin realizar ningún otro tipo de estudio y preparación, por ello se presenta ese diagrama agregando la metodología del PMI.

Considerando la aplicación de los formatos presentados en cada anexo para apoyo de los procesos de ejecución monitoreo, control y cierre de los proyectos. Para concluir con esta guía metodológica, se presentan dos formatos que ayudan para dar un seguimiento a los proyectos, así como las lecciones aprendidas, por lo cual, se presentan en los anexos 23 y 24.

Agregando que todos los diagramas y anexos que forman parte de esta guía metodológica se elaboraron utilizando como base la guía del PMBOK, sexta edición, con permisos del autor y se realizaron los ajustes necesarios para que sea aplicados por la UEP del IHSS, ya que el objetivo primordial es lograr mejorar las prácticas en materia de proyectos a esta institución por las necesidades que están presentando en la actualidad.

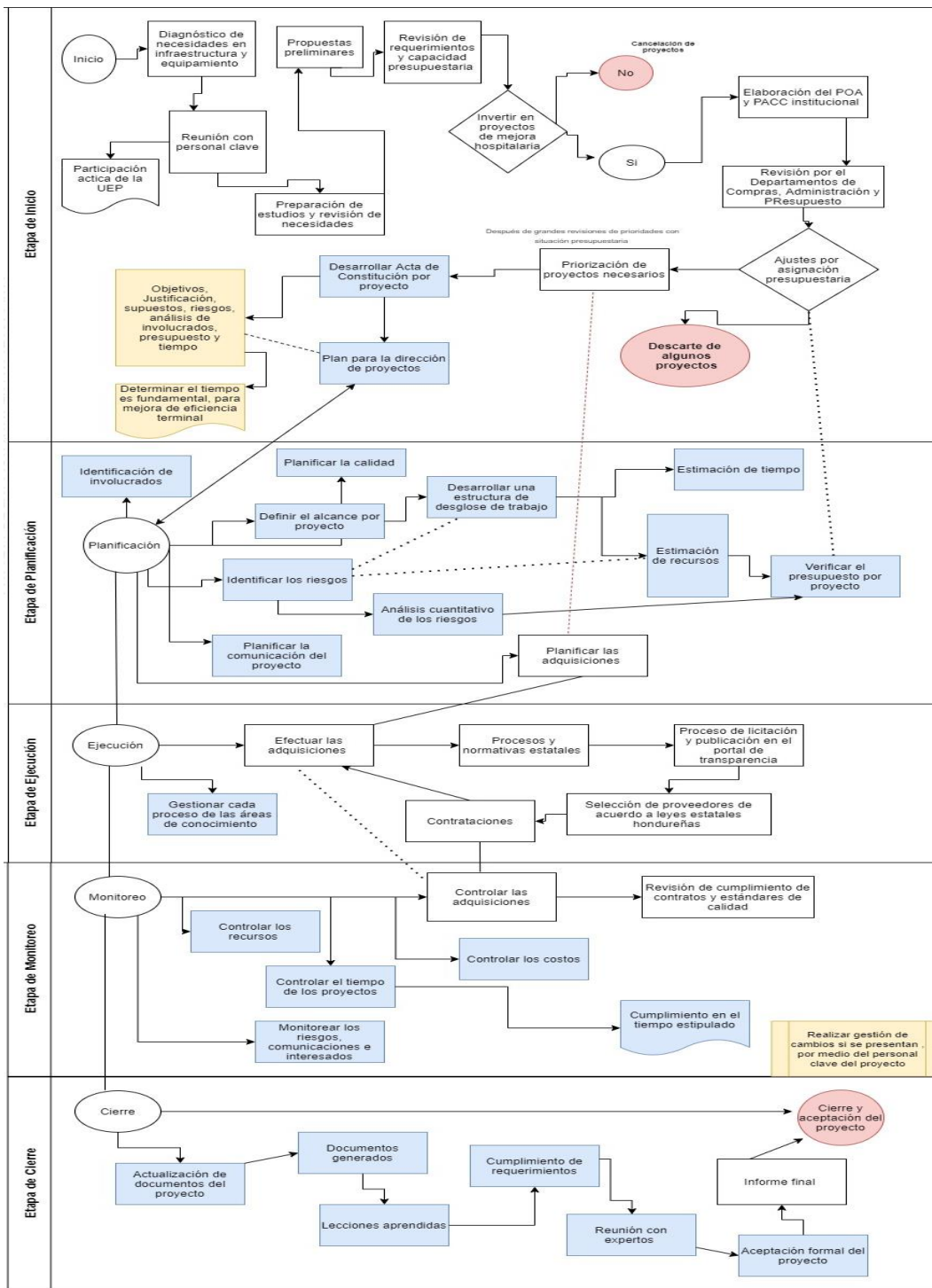



Diagrama 40: Proceso de los proyectos de infraestructura y equipamiento del IHSS. Elaboración propia


2.3 Plan de capacitación de la guía metodológica


Para dar cumplimiento al objetivo 3 “Diseñar un plan de capacitación para que los colaboradores de la institución puedan utilizar la guía metodológica de gestión de proyecto” se presenta el siguiente esquema que contiene el plan de capacitaciones de la Guía Metodológica de la gestión de proyectos para la Unidad Ejecutora de Proyectos del Instituto Hondureño de Seguridad Social (IHSS).

Cuadro 5

Plan de capacitaciones para el IHSS

<p align="center">Plan de capacitación para el Instituto Hondureño de Seguridad Social (IHSS), sobre la gestión de proyectos</p>	
<p>Área de aplicación del IHSS: Unidad Ejecutora de Proyectos IHSS y empleados claves de otros departamentos</p>	
<p>Descripción</p>	
<p>El plan de capacitaciones será orientado para el equipo clave relacionados con la ejecución de los proyectos de infraestructura y equipamiento de las clínicas periféricas y regionales del Instituto Hondureño de Seguridad Social.</p> <p>Este plan constituye un instrumento que ayudará a fortalecer las competencias del personal relacionado a los proyectos que se trabajan en del IHSS, en donde se presentarán las prácticas en la gestión de proyectos de acuerdo con la guía de los fundamentos para la dirección de proyectos, sexta edición del PMI.</p>	
<p>Justificación</p>	
<p>Es relevante para el Instituto Hondureño de Seguridad Social (IHSS), consolidar una oficina de proyectos encargada de planificar, ejecutar, monitorear, controlar y cerrar los proyectos asignados e identificados de acuerdo con las necesidades en</p>	

<p align="center">Plan de capacitación para el Instituto Hondureño de Seguridad Social (IHSS), sobre la gestión de proyectos</p>	
<p>infraestructura y equipamiento que la institución presenta. Pero, para lograr consolidar una oficina de proyectos, el equipo clave debe conocer de manera específica las mejores prácticas en materia de gestión de proyectos avaladas por el Project Management Institute (PMI), en donde se establecen los mejores estándares. Por lo cual, surge la necesidad de capacitar al personal clave relacionado con los proyectos del IHSS.</p>	
<p>Alcance</p>	
<p>El presente plan de capacitación es de aplicación para el personal relacionado con la ejecución de proyectos del Instituto Hondureño de Seguridad Social (IHSS). El equipo constará del personal que actualmente trabaja en la coordinación de la Unidad Ejecutora de Proyectos (UEP), así como personal de otras áreas relacionadas para cumplir con una organización matricial propuesta en el objetivo 1 del desarrollo de esta investigación.</p>	
<p>Objetivos</p>	
<p>Para el desarrollo del plan de capacitaciones se espera capacitar a gerentes, jefes de departamento y a los involucrados en la Unidad Ejecutora de Proyectos del IHSS, presentando los siguientes objetivos:</p> <p>Objetivo general:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitar al personal clave del Instituto Hondureño de Seguridad Social (IHSS), para contribuir a la adquisición de conocimientos de las mejores prácticas en la gestión de proyectos aplicando la guía los fundamentos para la dirección de proyectos, sexta edición del PMI. 	

<p>Plan de capacitación para el Instituto Hondureño de Seguridad Social (IHSS), sobre la gestión de proyectos</p>	
<p>Objetivos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar información y orientación relevante al personal clave sobre la gestión de los proyectos y las mejores prácticas avaladas por el PMI las cuales serán de aplicación para el IHSS. • Desarrollar las habilidades necesarias en la gestión de proyectos al equipo con el que cuenta la institución y fortalecer así sus competencias para lograr un equipo de trabajo eficiente en el cumplimiento de las metas institucionales. • Contribuir a mejorar la eficiencia terminal de los proyectos ejecutados por la UEP, por medio de la adquisición de conocimientos sobre la gestión de proyectos. 	
<p>Estrategias</p>	
<p>Las estrategias y metodologías que se esperan aplicar son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presentación didáctica de las prácticas de gestión de proyectos. • Metodología de exposición y diálogo entre el personal clave de la capacitación. • Realización de talleres de trabajo en equipo, para verificar la comprensión de la temática desarrollada. • Reuniones virtuales y presenciales. 	
<p>Temática por desarrollar</p>	
<p>El objetivo de este plan es contribuir al conocimiento en materia de la gestión de proyectos, por lo cual, el contenido a desarrollar será:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Generalidades de los proyectos 	

Plan de capacitación para el Instituto Hondureño de Seguridad Social (IHSS), sobre la gestión de proyectos




- Metodología de proyectos del Project Management Institute PMI.
- Importancia de las oficinas de proyectos
- Presentación de la guía metodológica de las buenas prácticas en gestión de los proyectos
 - Grupos de los procesos de la gestión de proyectos
 - Áreas del conocimiento de la gestión de proyectos.

Cada una de estas temáticas contendrán el contenido teórico que fortalece estas prácticas en la gestión de proyectos, así como su relación y aplicación en la Unidad Ejecutora de Proyectos del Instituto Hondureño de Seguridad Social, para que el capacitado conozca la funcionalidad y aplicabilidad, logrando en un futuro la utilización de las mejores prácticas en materia de proyectos para esta institución y obtengan mejorar la eficiencia terminal de los proyectos que lideran.

Tiempo

El tiempo aproximado para la realización de esta capacitación será de diez horas desarrolladas en un mes.

Contenido	Tiempo
Generalidades de los proyectos	Sesión de 2 horas en la primera semana
Metodología de proyectos del Project Management Institute PMI.	
Importancia de las oficinas de proyectos	Sesión de 2 horas en la segunda semana
Guía metodológica: Grupos de los procesos de la gestión de proyectos	Sesión de 3 horas en la tercera semana
Guía metodológica: Áreas del conocimiento de la gestión de proyectos.	Sesión de 3 horas en la cuarta semana

<p align="center">Plan de capacitación para el Instituto Hondureño de Seguridad Social (IHSS), sobre la gestión de proyectos</p>	
<p>Recursos</p>	
<p>Humanos:</p> <p>Estará conformado por los participantes, facilitadores y expositores especializados en la gestión de proyectos.</p> <p>Materiales:</p> <p>Capacitación presencial: salones de reuniones del IHSS, medios audiovisuales, pizarra, marcadores y otros materiales de estudio.</p> <p>Capacitación virtual: uso de plataformas para reuniones virtuales, diapositivas en Power Point o algún otro tipo programa, así como otras herramientas de enseñanzas necesarias.</p>	
<p>Evaluación</p>	
<p>Para concluir con el desarrollo del plan de capacitaciones se realizarán:</p> <p>Evaluación del proceso en donde cada uno de los participantes en la capacitación analizarán a detalle si el contenido brindado será de relevancia para la mejora en las prácticas de gestión de proyectos y su funcionalidad en el IHSS, ver anexo 25.</p>	

Fuente: elaboración propia

2.4 Ejemplo de aplicación de la guía metodológica

Para el cumplimiento del objetivo cuatro se analizaron los siguientes factores:

Al mantener reuniones activas con el personal clave del IHSS para el desarrollo de los proyectos se encontró que el porcentaje de asignación para los proyectos de infraestructura y equipamiento es un valor bajo y en base a ese monto se deberán hacer ajustes para determinar qué proyectos son prioritarios y ejecutarlos.

La terminación de los proyectos normalmente se extiende en tiempo y aumentan sus costos por fallas en la planificación, por ende, se presenta el siguiente ejemplo de aplicación tomando como base el siguiente proyecto:

“Remodelación y acondicionamiento del décimo y primer piso del edificio administrativo, barrio abajo del instituto hondureño de seguridad social (IHSS)”

Para el desarrollo de este ejemplo de aplicación se utilizaron algunos de los formatos presentados en los anexos que complementan el objetivo 2 de este PFG, en las etapas en donde el IHSS no aplica una metodología de proyectos, agregando que se presentan de acuerdo con el diagrama 40, el cual es una estructura clara del proceso que debe seguir la UEP en la ejecución de sus proyectos.

Para este proyecto se realizó el acta de constitución la cual deberá ser aprobada para dar inicio al desarrollo de la remodelación y acondicionamiento de las instalaciones, algunos datos fueron obtenidos del portal de transparencia del IHSS y los demás son las aplicaciones de la metodología del PMI.

Dentro de la **Gestión de la Integración** se comienza con el desarrollo del acta de constitución, presentando el ejemplo a continuación:

Cuadro 6

Acta de constitución ejemplo de aplicación

Control de versiones					
Versión	Hecho por	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha	Motivo
0.1	UEP	Unidad de Planificación y Presupuestos, Unidad de auditoría	Comisión Interventora		Versión Original

ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO	
Nombre del proyecto	"Remodelación y acondicionamiento del décimo y primer piso del edificio administrativo, barrio abajo del instituto hondureño de seguridad social (IHSS)"
Código:	026-2021
Áreas de aplicación de la institución	
Gerencia Administrativa, Departamento de Compras, Unidad de Planificación y Presupuestos, Unidad Ejecutora de Proyectos.	
Justificación del proyecto	
Para mejorar los servicios de salud del IHSS, remodelando y acondicionando el primer y décimo piso de la institución, para una mejor atención y seguridad para el usuario.	
El edificio administrativo, barrio abajo del IHSS fue bien afectado por las tormentas tropicales en los años 1998, por lo que sus reparaciones y remodelaciones han llevado un proceso lento y aplicando estas mejoras se podría dar un paso en mejorar las instalaciones.	
Objetivos del proyecto	
Mejorar las instalaciones del edificio administrativo, barrio abajo del IHSS, en Tegucigalpa M.D.C para una mejor atención al usuario de salud.	
Realizar un acondicionamiento de las instalaciones del primer y décimo piso, como parte de los proyectos de priorización de la UEP.	
Requerimientos del proyecto	
El proyecto tendrá especificaciones técnicas necesarias para lograr el cumplimiento de las mejoras en infraestructura del edificio administrativo.	

N	DESCRIPCIÓN	ESPECIFICACIONES
1	Preliminares (desmontaje y demolición)	Limpieza preliminar, demoliciones, desmontajes, ranurados y resanes, cargado y botado de desperdicios
2	Estructuras menores	Paredes de bloque
3	Piso	Firmes de concreto y acabados de piso
4	Paredes, cielos y elementos falsos	Pared de tabla Roca, cielo falso, fascias de tabla yeso.
5	Instalaciones sanitarias	Tubería para drenaje y agua potable, accesorios de PVC y CPVC generales, inodoros, Urinarios, lavamanos, rebosaderos, construcción de pila, válvula de control y lavatrazos
6	Instalaciones eléctricas	Lámparas, sensor de movimiento, extracto de aire, salida de iluminación, apagador sencillo, apagador doble, apagador triple, apagador vaivén, tomacorriente, salida de energía eléctrica para secador de manos, salida de datos, salida de teléfono, secador de manos, breaker
7	Aire acondicionado	Aire acondicionado, puerta de tambor y de vidrio, ventanera general.
8	Acabados	Pintura general, cerámica y porcelanato en paredes, perfiles esquineros.
9	Misceláneos	Mobiliario y anaqueles, logo del IHSS, maceteras, espejos biselados, dispensados de papel higiénico de acero inoxidable, dispensador de jabón de acero inoxidable, cortinas, basureros, ganchos porta sacos, limpieza y trabajos finales, planos As Built

Alcance

Lograr un espacio en las mejores condiciones para las atenciones al usuario, al ser un edificio administrativo, recibe no solo consultas médicas sino gestiones patronales por lo que es visitado por toda la población hondureña.

Tiempo

El tiempo para desarrollar estas remodelaciones incluyendo los procesos de planificación será de siete meses y quince días de acuerdo con el siguiente detalle:

EDT	Nombre	Fecha de Inicio	Fecha Final
1	Remodelación y acondicionamiento del décimo y primer piso del edificio administrativo, barrio abajo del instituto hondureño de seguridad social (IHSS)”	03/05/2021	25/02/2022
1.1	Etapa de inicio	03/05/2021	16/06/2022
1.1.1	Revisión de ajuste y aplicación del proyecto	03/05/2021	04/02/2022
1.1.1	Acta de constitución	07/06/2021	23/06/2021
1.2	Etapa de planificación	21/06/2021	28/07/2021
1.2.1	Creación de EDT y cronograma	17/06/2021	05/07/2021
1.2.2	Planificar las áreas del conocimiento	05/07/2021	23/07/2021
1.3	Etapa de Ejecución	26/07/2021	25/02/2022
1.3.1	Efectuar las adquisiciones	26/07/2021	10/09/2021
1.3.2	Gestionar las áreas del conocimiento	13/09/2021	01/10/2021
1.3.3	Desarrollo e implementación	04/10/2021	04/01/2022
1.3.4	Revisiones y controles de cambio	07/02/2022	25/02/2022
1.4	Etapa de monitoreo	04/10/2021	21/01/2022
1.5	Etapa de cierre del proyecto	24/01/2022	25/02/2022

Costo

El costo total del proyecto será de L 7,689,806.05

EDT	Nombre	Costo
1	Remodelación y acondicionamiento del décimo y primer piso del edificio administrativo, barrio abajo del instituto hondureño de seguridad social (IHSS)”	7,689,806.05
1.1	Etapa de inicio	10,750.00
1.2	Etapa de planificación	149,640.00
1.3	Etapa de Ejecución	6,865,441.91
1.4	Etapa de monitoreo	356,000.00
1.5	Etapa de cierre del proyecto	70,000.00
	Reserva de gestión	89,240.30
	Reserva de contingencia	148,733.84

Nota: los valores son expresados en la moneda nacional “Lempiras”

Supuestos

1. Contar con todo el apoyo de los involucrados
2. Cumplimiento del contrato por los proveedores con los más altos estándares de calidad.

Riesgos
1. El incumplimiento de los contratos por parte de los proveedores a contratar
2. Afectación del ambiente por las remodelaciones a las otras áreas de la institución
3. Problemas presupuestarios por emergencias en salud
4. Pérdida de documentos o insumos por el traslado a otras oficinas para las remodelaciones
Involucrados del proyecto
Unidad Ejecutora de Proyectos
Unidad de planificación y presupuestos
Departamento de Compras
Gerencia Administrativa
Comisión Interventora
Personal del primer y décimo piso
Usuarios de los servicios de salud de esos pisos
Empleados que hacen uso de esas oficinas
Director del proyecto
Coordinador de la Unidad Ejecutora de Proyectos
Patrocinador del proyecto
Instituto Hondureño de Seguridad Social, IHSS

Fuente: elaboración propia

Como se puede observar el acta de constitución cumple con los procesos del diagrama 10 de la *Gestión de la Integración*, en donde se revisa la revisión de los factores ambientales de la empresa, así como una revisión presupuestaria para la asignación de este proyecto el cual termina con el acta que servirá de insumo para el proceso de planificación, ejecución, monitoreo y cierre.

Para desarrollar la **Gestión del Alcance** se utilizan los insumos del acta de constitución, por lo que se elabora el EDT del ejemplo de aplicación, punto importante para que los proyectos cumplan con los requerimientos mínimos por la subdivisión del trabajo, por ende, se presenta la figura 13.

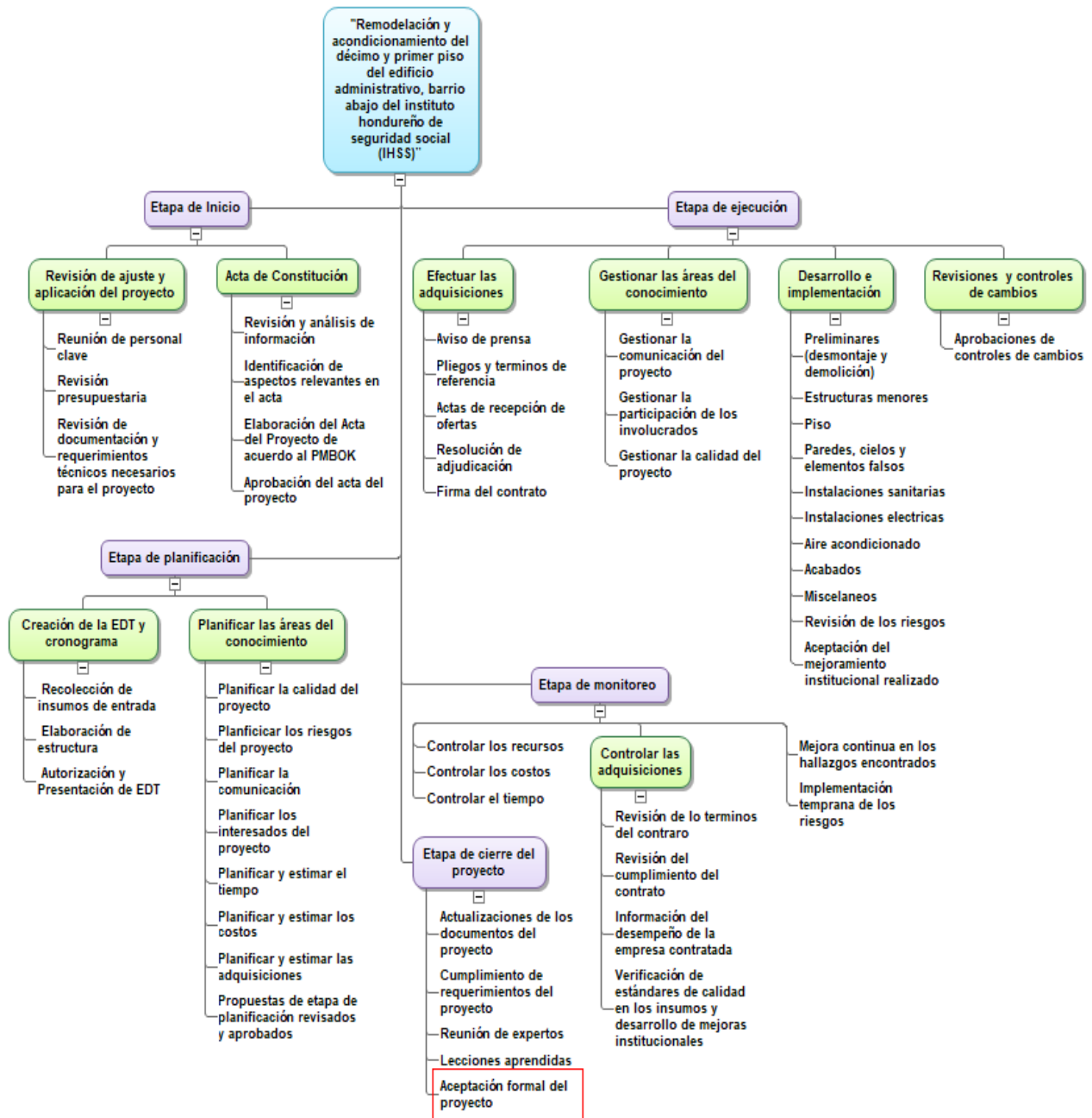



Figura 13: EDT del ejemplo de aplicación. Elaboración propia

De acuerdo con el EDT presentado y el cronograma se puede elaborar el diccionario del EDT, se presenta un ejemplo como debería ser utilizado:

Cuadro 7

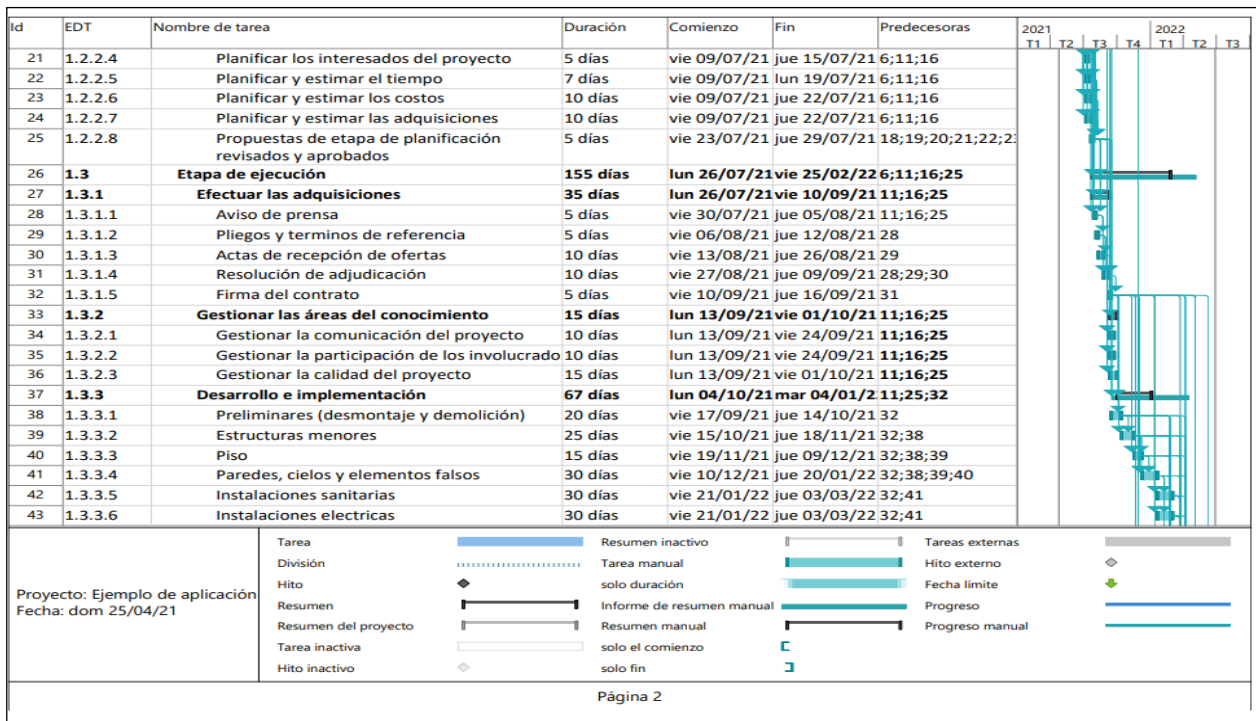
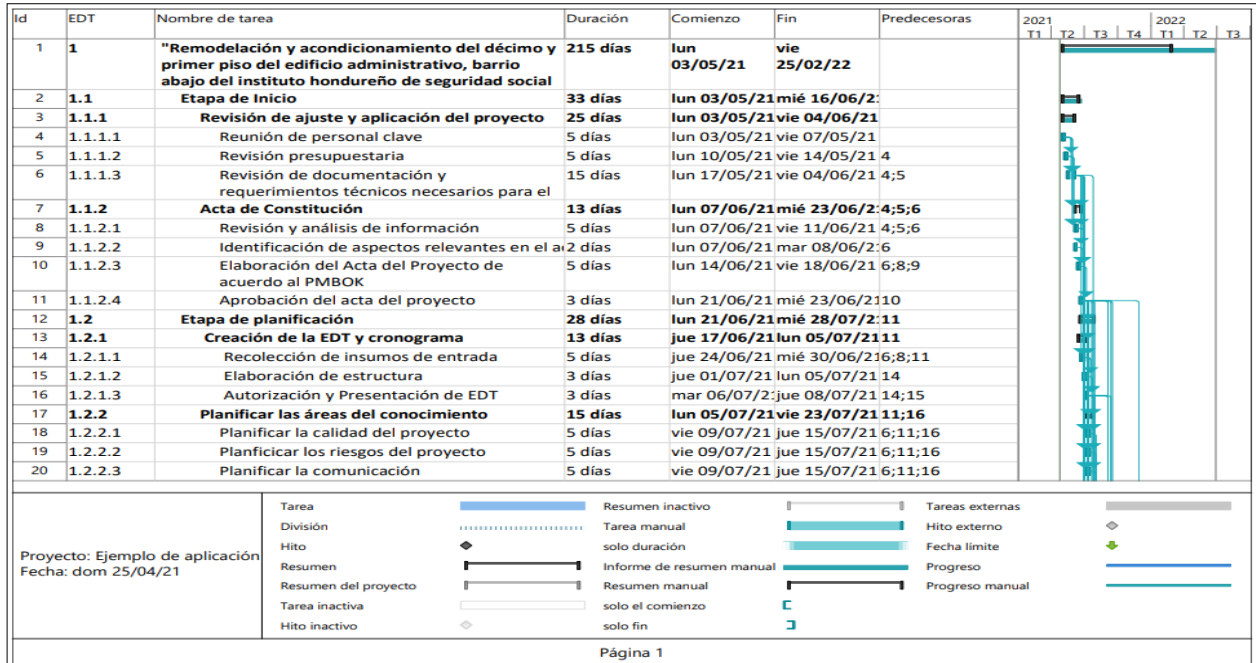
Diccionario EDT ejemplo de aplicación

CONTROL DE VERSIONES					
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo
1..0	UEP	Unidad de Planificación y Presupuestos, Unidad de auditoría	Comisión Interventora		

DICCIONARIO EDT		
Nombre del proyecto:	"Remodelación y acondicionamiento del décimo y primer piso del edificio administrativo, barrio abajo del instituto hondureño de seguridad social (IHSS)"	
Responsable:	Unidad Ejecutora de Proyectos	
Codigo del paquete de trabajo:	1.3.3	
Nombre del paquete de trabajo:	Desarrollo e implementación	
Objetivo del paquete de trabajo:	Ejecutar todas las obras en infraestructura y equipamiento necesarias para llevar a cabo la remodelación esperada	
Descripción del trabajo a realizar:	Realizar desmontaje, demolición, estructuras menores, piso, paredes ciellos, elementos falsos, instalaciones sanitarias, instalaciones electricas, aire acondicionado, acabados, miscelaneos, etc.	
Asignación de responsabilidades:	Supervisar el desarrollo de estas obras y que cumplan los requerimientos solicitados	
Fechas programadas:	04-10-2021 al 04-01-2022	
Criterios de aceptación:	Cumplimiento de verificación de los requerimientos del TDR y contratos	
Supuestos:	Se espera un cumplimiento y entrega de calidad con el resultado final de la remodelación	
Riesgos:	Se afecta el ambiente de trabajo por el exceso de ruido, posible pérdida de información e insumos	
Recursos asignados	L6,787,591.91	

Fuente: elaboración propia

Se presenta el diagrama de Gantt del cronograma del proyecto en donde se indican las actividades predecesoras y así dar un mejor seguimiento del comportamiento del proyecto, como cumplimiento de la *Gestión el Cronograma*.



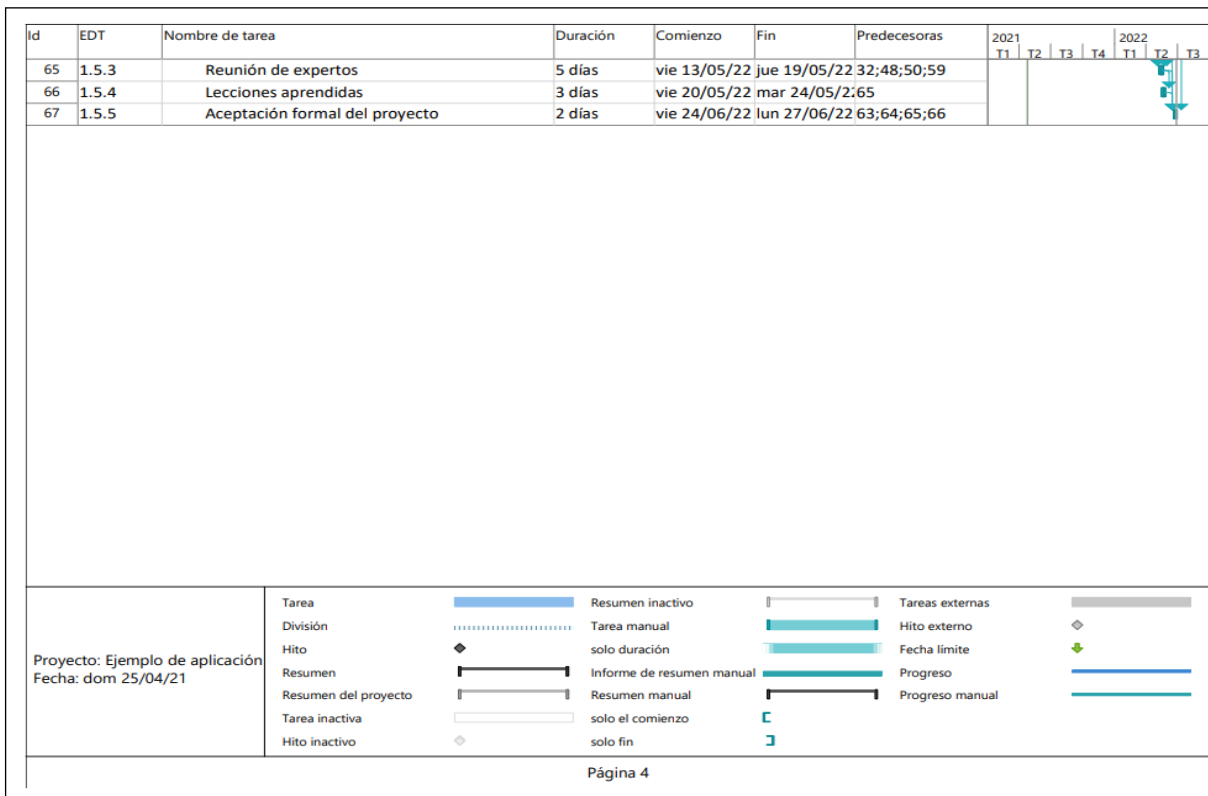
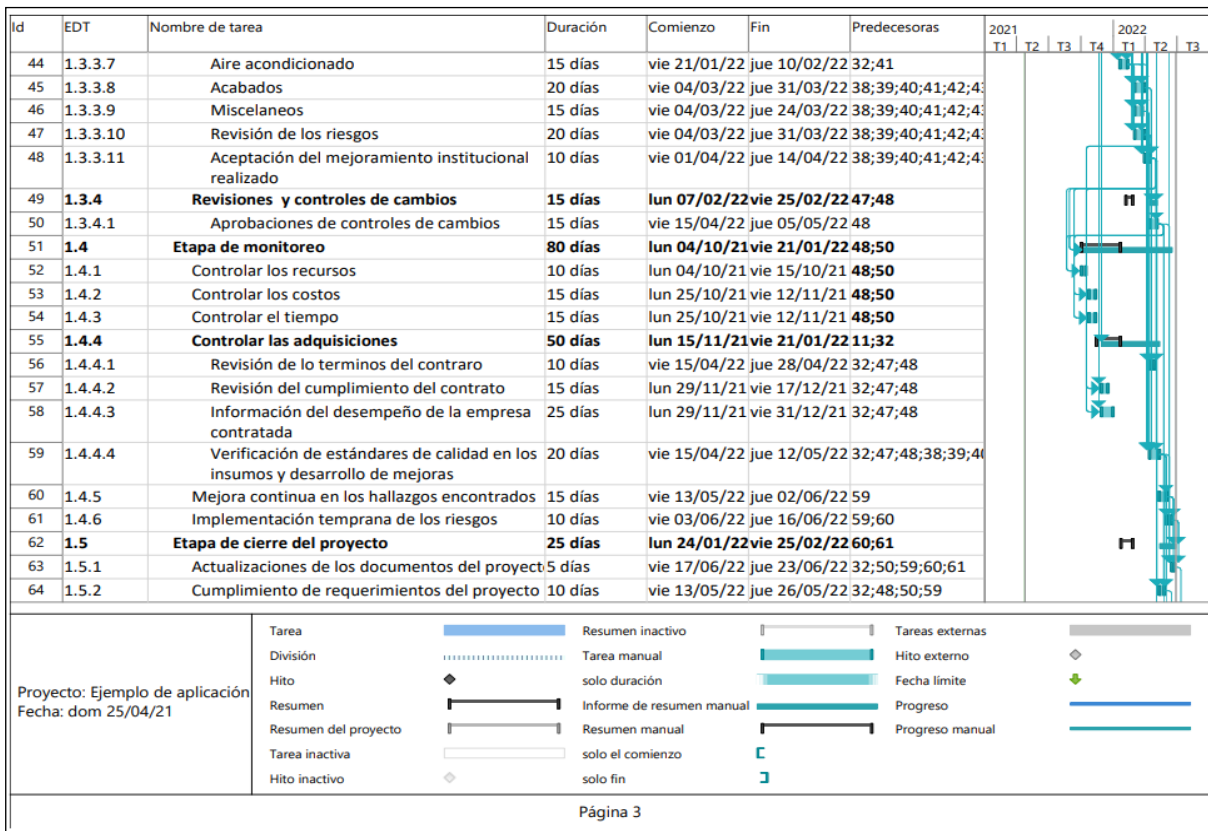


Figura 14: Cronograma del ejemplo de aplicación. Elaboración propia

Al momento de desarrollar el EDT y el cronograma con el detalle planteado se realiza la estimación de costos, dando así el cumplimiento de la **Gestión del Costo**, presentando el valor asignado de cada unas de las actividades propuestas.

Cuadro 8

EDT del ejemplo de aplicación con tiempo y costo

EDT	Nombre	Fecha de inicio	Fecha final	Costo
1	"Remodelación y acondicionamiento del décimo y primer piso del edificio administrativo, barrio abajo del instituto hondureño de seguridad social (IHSS)""	03/05/2021	25/02/2022	7,689,806.05
1.1	Etapa de Inicio	03/05/2021	16/06/2021	10,750.00
1.1.1	Revisión de ajuste y aplicación del proyecto	03/05/2021	04/06/2021	4,350.00
1.1.1.1	Reunión de personal clave	03/05/2021	07/05/2021	1,850.00
1.1.1.2	Revisión presupuestaria	10/05/2021	14/05/2021	1,000.00
1.1.1.3	Revisión de documentación y requerimientos técnicos necesarios para el proyecto	17/05/2021	04/06/2021	1,500.00
1.1.2	Acta de Constitución	07/06/2021	23/06/2021	6,400.00
1.1.2.1	Revisión y análisis de información	07/06/2021	11/06/2021	1,750.00
1.1.2.2	Identificación de aspectos relevantes en el acta	07/06/2021	08/06/2021	1,500.00
1.1.2.3	Elaboración del Acta del Proyecto de acuerdo al PMBOK	14/06/2021	18/06/2021	1,800.00
1.1.2.4	Aprobación del acta del proyecto	21/06/2021	23/06/2021	1,350.00
1.2	Etapa de planificación	21/06/2021	28/07/2021	149,640.00
1.2.1	Creación de la EDT y cronograma	17/06/2021	05/07/2021	131,140.00
1.2.1.1	Recolección de insumos de entrada	24/06/2021	30/06/2021	1,750.00
1.2.1.2	Elaboración de estructura	01/07/2021	05/07/2021	2,500.00
1.2.1.3	Autorización y Presentación de EDT	06/07/2021	08/07/2021	5,000.00
1.2.2	Planificar las áreas del conocimiento	05/07/2021	23/07/2021	121,890.00
1.2.2.1	Planificar la calidad del proyecto	09/07/2021	15/07/2021	18,500.00
1.2.2.2	Planificar los riesgos del proyecto	09/07/2021	15/07/2021	23,520.00
1.2.2.3	Planificar la comunicación	09/07/2021	15/07/2021	17,350.00
1.2.2.4	Planificar los interesados del proyecto	09/07/2021	15/07/2021	

EDT	Nombre	Fecha de inicio	Fecha final	Costo
				12,520.00
1.2.2.5	Planificar y estimar el tiempo	09/07/2021	19/07/2021	15,000.00
1.2.2.6	Planificar y estimar los costos	09/07/2021	22/07/2021	10,000.00
1.2.2.7	Planificar y estimar las adquisiciones	09/07/2021	22/07/2021	15,000.00
1.2.2.8	Propuestas de etapa de planificación revisados y aprobados	23/07/2021	29/07/2021	10,000.00
1.3	Etapa de ejecución	26/07/2021	25/02/2022	6,865,441.91
1.3.1	Efectuar las adquisiciones	26/07/2021	10/09/2021	11,000.00
1.3.1.1	Aviso de prensa	30/07/2021	05/08/2021	5,000.00
1.3.1.2	Pliegos y términos de referencia	06/08/2021	12/08/2021	1,000.00
1.3.1.3	Actas de recepción de ofertas	13/08/2021	26/08/2021	2,000.00
1.3.1.4	Resolución de adjudicación	27/08/2021	09/09/2021	2,000.00
1.3.1.5	Firma del contrato	10/09/2021	16/09/2021	1,000.00
1.3.2	Gestionar las áreas del conocimiento	13/09/2021	01/10/2021	45,000.00
1.3.2.1	Gestionar la comunicación del proyecto	13/09/2021	24/09/2021	15,000.00
1.3.2.2	Gestionar la participación de los involucrados	13/09/2021	24/09/2021	15,000.00
1.3.2.3	Gestionar la calidad del proyecto	13/09/2021	01/10/2021	15,000.00
1.3.3	Desarrollo e implementación	04/10/2021	04/01/2022	6,787,591.91
1.3.3.1	Preliminares (desmontaje y demolición)	17/09/2021	14/10/2021	399,493.39
1.3.3.2	Estructuras menores	15/10/2021	18/11/2021	206,989.90
1.3.3.3	Piso	19/11/2021	09/12/2021	640,703.69
1.3.3.4	Paredes, cielos y elementos falsos	10/12/2021	20/01/2022	1,280,238.04
1.3.3.5	Instalaciones sanitarias	21/01/2022	03/03/2022	632,655.28
1.3.3.6	Instalaciones eléctricas	21/01/2022	03/03/2022	989,782.62
1.3.3.7	Aire acondicionado	21/01/2022	10/02/2022	826,159.77
1.3.3.8	Acabados	04/03/2022	31/03/2022	577,705.28
1.3.3.9	Misceláneos	04/03/2022	24/03/2022	1,033,863.94
1.3.3.10	Revisión de los riesgos	04/03/2022	31/03/2022	50,000.00
1.3.3.11	Aceptación del mejoramiento institucional realizado	01/04/2022	14/04/2022	150,000.00
1.3.4	Revisiones y controles de cambios	07/02/2022	25/02/2022	20,000.00

EDT	Nombre	Fecha de inicio	Fecha final	Costo
1.3.4.1	Aprobaciones de controles de cambios	15/04/2022	05/05/2022	20,000.00
1.4	Etapa de monitoreo	04/10/2021	21/01/2022	356,000.00
1.4.1	Controlar los recursos	04/10/2021	15/10/2021	120,000.00
1.4.2	Controlar los costos	25/10/2021	12/11/2021	80,000.00
1.4.3	Controlar el tiempo	25/10/2021	12/11/2021	6,000.00
1.4.4	Controlar las adquisiciones	15/11/2021	21/01/2022	120,000.00
1.4.4.1	Revisión de los términos del contrato	15/04/2022	28/04/2022	15,000.00
1.4.4.2	Revisión del cumplimiento del contrato	29/11/2021	17/12/2021	15,000.00
1.4.4.3	Información del desempeño de la empresa contratada	29/11/2021	31/12/2021	45,000.00
1.4.4.4	Verificación de estándares de calidad en los insumos y desarrollo de mejoras institucionales	15/04/2022	12/05/2022	45,000.00
1.4.5	Mejora continua en los hallazgos encontrados	13/05/2022	02/06/2022	15,000.00
1.4.6	Implementación temprana de los riesgos	03/06/2022	16/06/2022	15,000.00
1.5	Etapa de cierre del proyecto	24/01/2022	25/02/2022	70,000.00
1.5.1	Actualizaciones de los documentos del proyecto	17/06/2022	23/06/2022	5,000.00
1.5.2	Cumplimiento de requerimientos del proyecto	13/05/2022	26/05/2022	15,000.00
1.5.3	Reunión de expertos	13/05/2022	19/05/2022	25,000.00
1.5.4	Lecciones aprendidas	20/05/2022	24/05/2022	15,000.00
1.5.5	Aceptación formal del proyecto	24/06/2022	27/06/2022	10,000.00
			Reserva de gestión	89,240.30
			Reserva de contingencia	148,733.84

Fuente elaboración propia


Al elaborar el EDT y estimar los costos del proyecto de remodelación se agregan valores de reserva de contingencia y de gestión por cualquier imprevisto que se genere y que estos sirvan para mitigar algunos riesgos que se presenten.

Se tomó como base el costo del contrato que el IHSS está dispuesto a pagar según la asignación presupuestaria que se realiza en el cierre de cada año, en donde se agregan unos costos que fueron estimados de manera prorrateada.

Para dar cumplimiento a la **Gestión de la Calidad**, se presenta un pequeño ejemplo de la matriz de la línea base de la calidad en donde se presenta las métricas, definiciones, resultados, frecuencias y responsables de la misma, todo para verificar el cumplimiento de calidad de los proyectos del IHSS.

Cuadro 9

Matriz de la línea base de la calidad del proyecto ejemplo de aplicación

Matriz de Línea base de la calidad del proyecto 					
Nombre del Proyecto:		"Remodelación y acondicionamiento del décimo y primer piso del edificio administrativo, barrio abajo del instituto hondureño de seguridad social (IHSS)"			
Descripción del proyecto:		Mejorar las instalaciones del edificio administrativo, barrio abajo del IHSS, en Tegucigalpa M.D.C para un mejor atención al usuario de salud.			
Atributo entregable	Métrica (s)	Definición de la métrica (método de medición)	Resultado esperado	Frecuencia de medición	Responsable del cumplimiento de la métrica
Resolución de adjudicación	% de cumplimiento	Empresa seleccionada cumple todos los requerimientos en costo y calidad	95 al 100% de cumplimiento	Al finalizar	Gestión Administrativa y departamento de compra
Información del desempeño de la empresa contratada	% de desempeño	Indicadores de revisión de desempeño	90 al 100% de desempeño	En el proceso	Unidad Ejecutora de Proyectos
Cumplimiento de requerimientos del proyecto	% de cumplimiento	Recepción efectiva de los productos esperados del proyecto	90 al 100% de cumplimiento	Al final del proceso	Unidad Ejecutora de Proyectos
Aceptación formal del proyecto	Nivel de aprobación	Aprobación para el cierre del proyecto	95 al 100% de aprobación	Al final del proceso	Comisión interventora y Unidad Ejecutora de proyectos, con apoyo de personal clave de las áreas.


Fuente: elaboración propia

Como parte de la **Gestión de los Recursos**, se presenta el siguiente cuadro en donde se detalla el rol de los interesados, así como su conocimiento, responsabilidad y autoridad dentro del proyecto de aplicación.

También se presentan la matriz RACI en donde se presenta algunas actividades y la función, en donde: (R) es el responsable, (A) es el aprobado, (C) el consultor y la (I) es el informador, todo esto para indicar que papel cumple cada empleado y equipo del proyecto del ejemplo de aplicación.

Cuadro 10


Plantilla de descripción del recurso humano

Plantilla para describir al equipo			
Nombre del Proyecto:	"Remodelación y acondicionamiento del décimo y primer piso del edificio administrativo, barrio abajo del instituto hondureño de seguridad social (IHSS)"		
Descripción del proyecto:	Mejorar las instalaciones del edificio administrativo, barrio abajo del IHSS, en Tegucigalpa M.D.C para un mejor atención al usuario de salud.		
Rol o perfil	Competencias	Responsabilidad	Autoridad
Comisión interventora		Revisar la prioridad en infraestructura y equipamiento según las exigencias del IHSS	Firmar y aprobar los proyectos, después de reunión con el personal clave.
Gerencia administrativa	Conocimiento y experiencia para desarrollar el proceso de adquisiciones.	Apoyar en el proceso de selección de los proveedores.	Ser parte del equipo para seleccionar a los proveedores.
Unidad de presupuesto y planificación	Conocimiento en la elaboración y asignación presupuestaria de los proyectos de infraestructura	Elaborar el POA y el PACC para determinar el valor asignado para mejoras institucionales.	Definir la asignación presupuestaria para cada proyecto
Unidad ejecutora de proyectos	Experiencia en la gestión de proyectos	Coordinar el trabajo y control de proceso administración de proyecto.	Definir líneas de trabajo y control de proceso administración de proyecto.
	Conocimientos en la metodología de administración de proyecto descritos por PMI.		

Fuente: elaboración propia

Cuadro 11

Matriz RACI

Matriz RACI					
Nombre del Proyecto:	"Remodelación y acondicionamiento del décimo y primer piso del edificio administrativo, barrio abajo del instituto hondureño de seguridad social (IHSS)"				
Descripción del proyecto:	Mejorar las instalaciones del edificio administrativo, barrio abajo del IHSS, en Tegucigalpa M.D.C para un mejor atención al usuario de salud.				
Paquete de trabajo/Actividades	Roles				
	Comisión interventora	Gerencia administrativa	Unidad de presupuesto y planificación	Unidad ejecutora de proyectos	
Resolución de adjudicación	C	R	I	A	
Firma del contrato	A	C	I	R	
Información del desempeño de la empresa contratada	I	C	I	A	
Cumplimiento de requerimientos del proyecto	I	C	I	R	
Aprobaciones de controles de cambio	A	I	I	R	
Aceptación formal del proyecto	A	I	I	R	

Fuente: elaboración propia

En la gestión de los proyectos deben existir la **Gestión de las Comunicaciones**, dando cumplimiento a la guía propuesta se presenta el siguiente formato:

Cuadro 12

Matriz de comunicaciones del ejemplo de aplicación


Matriz de Comunicaciones							
Nombre del Proyecto:		"Remodelación y acondicionamiento del décimo y primer piso del edificio administrativo, barrio abajo del instituto hondureño de seguridad social (IHSS)"					
Descripción del proyecto:		Mejorar las instalaciones del edificio administrativo, barrio abajo del IHSS, en Tegucigalpa M.D.C para un mejor atención al usuario de salud.					
EDT	Entregable	Responsable Comunicación	Estrategia de comunicación	Metodología	Medio para enviar la información	Grupo Receptor	Frecuencia de la comunicación
1.3.1.4	Resolución de adjudicación	Departamento de compras	Notificar por medio de un memorando la adjudicación del proveedor	Envío de información por medios oficiales	Correo y correspondencia	Comisión Interventora, Unidad Ejecutora de Proyectos, Gestión Administrativa	Una sola vez al momento de cumplir con este entregable
1.3.1.5	Firma del contrato	Unidad Ejecutora de Proyectos	Notificar a las partes la firma del contrato	Envío de información por medios oficiales	Correo y correspondencia	Comisión Interventora, Gestión Administrativa	Una sola vez al momento de cumplir con este entregable
1.3.4.1	Aprobaciones de controles de cambio	Unidad Ejecutora de Proyectos	Formato de solicitud de cambios	Envío de información por medios oficiales	Correo y correspondencia	Comisión Interventora, Gestión Administrativa y la Unidad de Planificación y Presupuestos	Cada vez que surjan en el desarrollo del proyecto

Fuente: elaboración propia

Al momento de realizar la **Gestión de los Riesgos** se debe realizar diversas matrices para identificarlos y medir su nivel de impacto, se presenta el siguiente ejemplo ya del plan de respuesta en donde se encuentra de manera consolidada todo lo que se debe realizar para poder llevar un buen control de los riesgos, el cuadro refleja en color rojo el nivel de impacto que se podría decir el nivel en que afectaría el desarrollo del proyecto si no se aplican las estrategias a tiempo.

Cuadro 13

Matriz para el plan de respuesta de los riesgos del ejemplo de aplicación

Matriz para plan de respuesta de los riesgos 												
Nombre del Proyecto:		"Remodelación y acondicionamiento del décimo y primer piso del edificio administrativo, barrio abajo del instituto hondureño de seguridad social (IHSS)"										
Descripción del proyecto:		Mejorar las instalaciones del edificio administrativo, barrio abajo del IHSS, en Tegucigalpa M.D.C para un mejor atención al usuario de salud.										
Registro de riesgos					Análisis de riesgos			Respuesta de los riesgos				
ID Riesgo	Causa	Evento	Impacto	Descripción del impacto (opcional)	Factor de probabilidad	Nivel de impacto	Rango	Estrategias	Acciones preventivas	Reservas de tiempo	Reservas de costo	Responsable
RO-001	Afectación del ambiente laboral	Si no se toman las medidas en el momento de la construcción podría afectar el desempeño de las demás áreas del IHSS	Afectación del ambiente por las remodelaciones a las otras áreas de la institución	Afectar el desarrollo de las operaciones normales del IHSS	0.8	0.8	0.64	Mitigar	Utilizar espacios de trabajo que no afecten el funcionamiento operativo del IHSS	-	-	Unidad Ejecutora de Proyectos
RE-001	Proveedores - Irresponsables y poco profesionales	Si los productos entregados no se adecúan a lo solicitado, puede ocasionar atrasos o malos insumos, afectando la calidad, los costos y el cronograma del proyecto	1. El incumplimiento de los contratos por parte de los proveedores a contratar	Afectar el tiempo y el costo del proyecto	0.6	0.5	0.3	Transferir	Negociar un contrato con el o los proveedores en el cual se establezca garantías a posibles atrasos o incumplimiento de especificaciones.	-	-	Gerente administrativo
RT-001	Afectación presupuestaria por emergencias COVID 19	Si se presenta alguna emergencia que cubrir se toman los recursos asignados para proyectos especiales, lo cual afectará el cumplimiento en tiempo y costos del proyecto	Problemas presupuestarios por emergencias en salud	Afectar el tiempo y el costo del proyecto	0.7	0.6	0.42	Evitar	Realizar reservas presupuestarias para cuando toque aceptar un riesgo como este	-	-	Unidad de planificación y presupuestos

Fuente: elaboración propia

Para la **Gestión de las Adquisiciones** se deberá llevar un control de todos los procesos de licitación, tal como el siguiente

ejemplo:

Cuadro 14

Plan de adquisiciones del ejemplo de aplicación


Plan de las adquisiciones						
Nombre del Proyecto:	"Remodelación y acondicionamiento del décimo y primer piso del edificio administrativo, barrio abajo del instituto hondureño de seguridad social (IHSS)"					
Descripción del proyecto:	Mejorar las instalaciones del edificio administrativo, barrio abajo del IHSS, en Tegucigalpa M.D.C para un mejor atención al usuario de salud.					
PRODUCTO	CRITERIOS DE ÉXITO O DESCRIPCIÓN TÉCNICA	CANTIDAD /UNIDAD MEDIDA	TIPO DE COMPRA	RESTRICCIONES	INICIO COMPRA	COSTO APROX.
Preliminares (desmontaje y demolición)	Desinstalación de Luminarias, interruptores, tocarrientes, datos, telefonía, alimentadores eléctricos y Unidades de Aire Acondicionado. Todo lo desinstalado deberá ser contabilizado y entregado en bodega del Edificio Administrativo de Barrio Abajo bajo el visto bueno de la Supervisión por parte de la Subgerencia de Ingeniería del IHSS	M2	Compra por licitación	Cumplir requerimientos solicitados	sep-21	399,493.39
Piso	Piso cerámico no rectificado, mexicano, en área de baños, esmaltado, acabado en caoba mate, con diseño digital y liga de 4mm, con una medida nominal de 18" x55", según muestra, producto de alta calidad	M2	Compra por licitación	Cumplir requerimientos solicitados	nov-21	640,703.69
Paredes, cielos y elementos falsos	Plafón de 2x4 de vinyl, con superficie lisa, con rendimiento acústico, Acabado limpio, duradero: lavable, resistente a golpes, a rayones y a la suciedad, Acabado altamente reflectante y con ahorro de energía. Plafones de gran tamaño resistentes al pandeo, Garantía limitada para el sistema contra pandeo visible y crecimiento de moho, hongos y bacterias. Clasificación de resistencia al fuego Clase A	M2	Compra por licitación	Cumplir requerimientos solicitados	dic-21	1,280,238.04
Instalaciones sanitarias	Suministró e Instalación de tubería de 4" SDR 41, para drenaje. Con sus accesorios completos para sujeción	ML	Compra por licitación	Cumplir requerimientos	ene-22	632,655.28
Aire acondicionado	Suministro e Instalación de Unidad de Aire Acondicionado Tipo Split Pared Techo de 36,000 BTU, 220V, 60 Hz, R410a, seer 15, con control remoto, ver drenaje con el supervisor, deberá incluir soportera para condensador	ML	Compra por licitación	Cumplir requerimientos solicitados	ene-22	826,159.77

Fuente: elaboración propia

Para la **Gestión de los Interesados** se presenta el siguiente cuadro referente a la matriz de interesados del proyecto para conocer el poder, la influencia y el interés:

Cuadro 15

Matriz de registro de interesados del ejemplo de aplicación

Matriz del registro de interesados 								
Nombre del Proyecto:		"Remodelación y acondicionamiento del décimo y primer piso del edificio administrativo, barrio abajo del instituto hondureño de seguridad social (IHSS)"						
Descripción del proyecto:		Mejorar las instalaciones del edificio administrativo, barrio abajo del IHSS, en Tegucigalpa M.D.C para un mejor atención al usuario de salud.						
Ítem	Grupo	Interesados	Rol	Expectativas	Poder	Influencia	Intereses	Nivel de participación
1	Altos mandos	Comisión interventora	Responsables de aprobación de cada proyecto	Mejorar las gestiones en infraestructura y equipamiento del IHSS	Alto	Alto	Alto	Aprobación de los proyectos y receptores de resultados
2	Operaciones	Gerencia administrativa	Realizar los proceso de licitación	Que el proceso cumpla con la normativa del estado	Medio	Alto	Alto	Cumplimiento de normativas hondureñas en los procesos de contratación
3	Operaciones	Unidad de presupuesto y planificación	Presenta disponibilidad presupuestaria	Que el proyecto no pase de los fondos asignados	Medio	Medio	Medio	Presentación presupuestaria y asignación de fondos
4	Proyectos	Unidad ejecutora de proyectos	Realizar proceso de los proyectos	Lograr la eficiencia temrinal del proyecto, con el cumplimiento en alcance, tiempo y costo	Alto	Alto	Alto	Durante todo el proceso

Fuente: elaboración propia

En estos ejemplos solo se utilizan algunos de los interesados que son claves al momento de desarrollar el proyecto, presentando el siguiente cuadro que indica la estrategia que se debe seguir.

Cuadro 16

Matriz de registro de interesados compromiso y estrategia

Matriz de involucrados compromiso-estrategia								
Nombre del Proyecto:	"Remodelación y acondicionamiento del décimo y primer piso del edificio administrativo, barrio abajo del instituto hondureño de seguridad social (IHSS)"							
Descripción del proyecto:	Mejorar las instalaciones del edificio administrativo, barrio abajo del IHSS, en Tegucigalpa M.D.C para un mejor atención al usuario de salud.							
Interesados	Compromiso					Poder	Interés	Estrategia
	Desconoce	Se resiste	Neutral	Apoya	Lider			
Comisión interventora				x				Mantener satisfechos
Gerencia administrativa				x				Mantener informados
Unidad de presupuesto y planificación			x					Mantener informados
Personal del primer y décimo piso		x						Monitorear
Usuarios de los servicios de salud de esos pisos	x							Monitorear
Proveedores							x	Gestionar de cerca
Simbología Poder e interes: A: Alto M: Medio B: Bajo Estrategias: gestionar de cerca, mantener satisfecho, informar y monitorear								

Fuente: elaboración propia

La guía metodológica proporciona varios formatos ubicados en la sección de anexos los cuales podrán ser utilizados para la ejecución de los proyectos, con el fin de mejorar la planificación, ejecución, monitoreo, control y cierre de los proyectos priorizados, para el desarrollo de este ejemplo de aplicación solo se presentaron los formatos claves y que requieren de una forma de presentar según las indicaciones del PMI.

5 CONCLUSIONES

Al término de este proyecto final de graduación se presentan las siguientes conclusiones:

1. Se identificó en el diagnóstico que existe una gran necesidad de la consolidación de la Unidad Ejecutora de Proyectos (UEP) en el Instituto Hondureño de Seguridad Social (IHSS), como una Oficina de Proyectos, debido a que al ser unidades transitorias pierden la finalidad y en algunos casos no logran consolidar los propósitos para los que fueron creadas.
2. El IHSS tiene fallas en el proceso de inicio de los proyectos, ya que solo ejecutan los proyectos que surgen de necesidades sin hacer un estudio de los beneficios, riesgos y restricciones que puedan generarse, lo que afecta la triple restricción de los proyectos, tiempo, costo y alcance.
3. Se identificó que el IHSS solo realiza reuniones para determinar qué proyectos serán los prioritarios y eso depende de la disponibilidad presupuestaria, una vez revisados pasan directamente a la ejecución sin realizar ningún proceso de planificación lo cual al momento de ejecución se presentan muchas fallas afectando la terminación esperada de los proyectos.
4. De las áreas del conocimiento la única que realizan de manera efectiva es la de adquisiciones en la parte de planificación, ya que al momento de realizar contrataciones se rigen por la normativa de la ley de contratación del estado y otras leyes aplicables del país, así también hacen un proceso de selección de proveedores, especificando los beneficios, obligaciones y multas dependiendo el caso, pero falla en el proceso de monitoreo y control de esta área del conocimiento.

5. El IHSS de manera constante presenta necesidades en infraestructura y equipamiento en las clínicas regionales y periféricas por lo que una buena gestión de proyectos sería fundamental para enriquecer y mejorar la eficiencia terminal de sus proyectos, con las prácticas actuales y avaladas por el PMI.
6. Se elaboró una guía metodológica con las buenas prácticas del PMI, de acuerdo con cada uno de los requerimientos que se establecen en la Guía de los Fundamentos para la Dirección de los Proyectos, PMBOK, la cual será de mucha utilidad para el IHSS, ya que esta institución, así como la mayoría de las entidades gubernamentales aún no cuentan con la aplicación de las mejores prácticas en materia de proyectos.
7. Es necesario al momento de desarrollar una nueva metodología de trabajo que el personal clave este capacitado en las nuevas prácticas, ya que muchas veces las instituciones no aplican esta técnica para el desarrollo profesional de los empleados, sin considerar que al enriquecer el conocimiento de sus colaboradores ayudan a mejorar el trabajo en la empresa y así el cumplimiento de los logros institucionales.
8. Los anexos presentados en este PFG serán de mucha ayuda para el IHSS, ya que podrán ser utilizados en el desarrollo de los proyectos, de acuerdo con las prácticas del PMI.
9. En el ejemplo de aplicación presentado como parte del desarrollo de la guía metodológica, se pueden observar que, si se elabora un acta de constitución, así como una EDT y un cronograma, por lo que, se tendría un mejor panorama en relación con los riesgos, supuestos, restricciones y el costo total del mismo, ya que si, se requiere un cambio, se solicita en tiempo y forma, esto podría ayudar a mejorar la eficiencia terminal.

6 RECOMENDACIONES

Al término de este PFG se presentan las siguientes recomendaciones:

1. Se recomienda dentro de los hallazgos identificados en el diagnóstico realizado al Instituto Hondureño de Seguridad Social (IHSS), la importancia de consolidar la Unidad Ejecutora de Proyectos (UEP), como una oficina de proyectos, para mejorar la eficiencia terminal de sus proyectos.
2. Dentro del diagnóstico realizado al IHSS, se recomienda que analice la posibilidad de contar con un personal con las competencias en materia de proyectos, más aún que conozca la metodología avalada por el PMI, debido a que podría ser una persona que apoye en el desarrollo de esta propuesta metodológica resultado del Proyecto Final de Graduación, presentando un perfil como propuesta con los requerimientos mínimos de un Director de Proyectos.
3. Se sugiere al Instituto Hondureño de Seguridad Social (IHSS), el uso de la metodología avalada por el PMI, este proyecto final de graduación sería de mucha utilidad para mejorar sus prácticas en gestión de proyectos, ya que brinda todas las herramientas necesarias y explicadas de una manera didáctica para poder ser desarrolladas para el personal clave.
4. Al desarrollar la propuesta metodológica y cumpliendo con el objetivo dos de esta investigación se refleja que en algunos procesos la UEP cumple con los parámetros de la gestión de proyectos en el caso de la gestión de adquisiciones, ya que ellos cumplen con la normativa del país, pero la falla radica en el seguimiento y cumplimiento de esos contratos, es por ende que se deben revisar esta propuesta con el personal clave para analizar los posibles beneficios de esta implementación.

5. Se recomienda que realicen bien definidos el proceso de planificación de los proyectos, ya que al momento de ejecutarlos no se consideran los posibles riesgos, ni costos ni el tiempo lo que provoca extensión de los proyectos y aumentos de costos, afectando así la asignación presupuestaria que se tiene para proyectos especiales.
6. Se recomienda al IHSS que revise, aplique y consolide con el personal clave y especialistas el diagrama propuesto al final de la guía metodológica para la ejecución de las buenas prácticas del PMI.
7. El objetivo cuatro este servirá de ayuda para adquirir el conocimiento necesario para el personal clave en los proyectos que lidere la UEP, por ende, se recomienda que se desarrolle el plan de capacitaciones diseñado en este PFG, el cual está estructurado, de manera didáctica para que pueda ser guiado por el gestor en proyectos con el que debería de contar el IHSS.
8. Se recomienda que la UEP a través de un especialista en proyectos y en consolidación con el equipo clave revisen los formatos propuestos en los anexos como apoyo a mejorar el seguimiento, monitoreo, control y cierre de los proyectos.
9. El ejemplo de aplicación podría ser de gran ayuda para hacer eficientes los procesos, ya que servirá de guía para la propuesta de metodología facilitada en este PFG.
10. El IHSS esta en constante reformas y mejorar sus prácticas en materia de gestión de proyectos podría ser la base de consolidación que se necesita para fortalecer la infraestructura y equipamiento de la institución, ofreciendo una mejora en la atención de los servicios, lo cual será de mucha utilidad los resultados obtenidos de este PFG, se recomienda que sea revisado y analizado por todos los involucrados claves.

7. LISTA DE REFERENCIAS

- Alvarado, B. (2020). *CI IHSS-RSAS No.1074/16-9-2020*. Tegucigalpa.
- Aspiazu, E. (2017). *Gestión Hospitalaria*. Obtenido de <https://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/urp/11119/Elias%20Aspiazu%20%282017%29%20Gesti%C3%B3n%20Hospitalaria.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Azuero, Á. E. (2018). Significatividad del marco metodológico en el desarrollo de proyectos de investigación. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA* , 110-127.
- Banco Interamericano de Desarrollo BID. (2017). *Guía de referencia para proyectos de APP en salud*. Estados Unidos: Manthra Comunicación.
- Banco Interamericano de Desarrollo BID. (2017). *Sevricios no clínicos y equipamiento médico y mobiliario clínico en una APP de salud*. Estados Unidos: Manthra Comunicación.
- Banco Interamericano de Desarrollo BID. (2017). *Asociaciones Público Privadas en Salud: Programa de gestores en salud*. Estados Unidos: Manthra Comunicación.
- Behar, D. (2008). *Metodología de la investigación*. Shalom.
- BID. (2016). *Herramientas y Técnicas para la Gestión de Proyectos de Desarrollo PM4R*. Obtenido de https://indesvirtual.iadb.org/file.php/1/PM4R/Guia%20de%20Aprendizaje%20PMA%20SPA.pdf?fbclid=IwAR0_17MRzWGU-xgLTa1HregQQYcDu4V8vVnAga7GbhPdR2dJ0QbezaNZ-ig
- Cadavid, A., Fernández Martínez, J. D., & Morales Vélez, J. (Julio-Diciembre de 2013). Revisión de metodologías ágiles para el desarrollo de software. *Prospect*, 11(2), 30-39.

Calderón, D. H. (23 de Mayo de 2011). *Fuentes de Información* . Obtenido de Curso:

Modulo 1. Fuentes de información:

http://bvspers.paho.org/videosdigitales/matedu/cam2011/Fuentes_informacion.pdf?ua=1

Coolman, Ashley. (6 de Marzo de 2018). Obtenido de 10 buenas prácticas para la gestión de proyectos (infografía): <https://www.wrike.com/es/blog/10-buenas-practicas-para-la-gestion-de-proyectos-infografia/>

Diario Oficial de la República de Honduras. (10 de octubre de 2014). La Gaceta. *Reformas de la Ley de Contratación del Estado*. Tegucigalpa MDC, Francisco Morazán, Honduras. Obtenido de

https://www.tsc.gob.hn/web/leyes/Prohibicion_compra_bienes_usados.pdf

Gobierno de la República de Honduras. (11 de Agosto de 2015). Decreto Legislativo 56-2015. *Ley Marco de Protección Social*. Tegucigalpa, Honduras.

Huamán Calderón, D. (2011). *Fuentes de Información*. Obtenido de

http://bvspers.paho.org/videosdigitales/matedu/cam2011/Fuentes_informacion.pdf?ua=1

Instituto Hondureño de Seguridad Social (IHSS). (29 de Junio de 2005). Acuerdo No. 003-JD-2005. Tegucigalpa , Francisco Morazán, Honduras: La Gaceta.

Instituto Hondureño de Seguridad Social (IHSS). (2017). *Resolución CI IHSS No. 10/4-01-2017*. Tegucigalpa M.D.C.

Instituto Hondureño de Seguridad Social (IHSS). (2019). *Resolución CI IHSS-UEP No. 082/04-02-2019*. Tegucigalpa.

Instituto Hondureño de Seguridad Social. (2020). *IHSS*. Obtenido de <https://www.ihss.hn/>

Lledó, P. (2017). *Administración de Proyectos: El ABC para un Director de proyectos exitoso* (Sexta ed.). (P. Lledó, Ed.) Estados Unidos .

Maranto Rivera, M., & González Fernández, M. E. (2015). *Fuentes de información*. Mexico : Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.

Martinez Ruiz, H. (2012). *Metodología de la Investigación*. Santa Fé, México: Cengage Learning.

Miranda, S., & Acosta, Z. (2008). *Fuentes de Información para la recolección de información cunatitativa y cualitativa*. Perú.

Mulcahy, R. (2018). *Preparación para el Examen PMP*. Estados Unidos: RMC Publications, Incorporated .

OBS Business School . (2020). *Mejores prácticas en gestión de proyectos*. Obtenido de <https://www.obsbusiness.school/blog/mejores-practicas-en-gestion-de-proyectos>

Project Management Institute Inc. (2017). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK®)* (Sexta ed.). Pennsylvania: Project Management Institute.

República de Honduras. (17 de septiembre de 2001). Ley de Contratación del Estado. *Gaceta N° 29,583*. Tegucigalpa MDC, Francisco Morazán, Honduras. Obtenido de <http://www.scgg.gob.hn/sites/default/files/2018-10/Ley%20De%20Contrataci%C3%B3n%20del%20Estado.pdf>

Rivera Williams, C. (2009). *Historia de la Seguridad Social en Honduras*. Tegucigalpa, Honduras. Obtenido de https://www.paho.org/hon/index.php?option=com_docman&view=download&alias=137-historia-de-la-seguridad-social-en-honduras&category_slug=fortalecimiento-de-sistemas-de-salud&Itemid=211

Ruiz, H. M. (2012). *Metodología de la Investigación*. México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.

- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. d. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). México: Mcgraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Secretaría de Salud. (2012). *Modelo de Gestión Hospitalaria*. Tegucigalpa M.D.C: Management Sciences for Health.
- Soberón, U. E., & E, Z. A. (2009). *Fuentes de Información para la Recolección de Información Cuantitativa y Cualitativa* . Obtenido de <https://docs.bvsalud.org/biblioref/2018/06/885032/texto-no-2-fuentes-de-informacion.pdf>
- Torres Hernández, Z., & Torres Martínez, H. (2014). *Administración de Proyectos* . México : Grupo Editorial Patria.
- Unidad de Comunicación Social del IAIP. (2015). *Instituto de Acceso a la Información Pública*. Obtenido de <https://web.iaip.gob.hn/>
- Universidad Naval. (2016). *Metodología de la Investigación* . México: Secretaría Marina.
- Valle Reconoco, J. A. (2010). Cincuenta años de Seguridad Social en Honduras. *Revista Médica Hondureña*, 78(3), 148-151.
- Villalobos, C. (2017). *Manual para la Precertificación de las Administradoras de Servicios de Salud del Régimen del Seguro de Atención en Salud*. Tegucigalpa M.D.C: IHSS.

8. ANEXOS

8.1 Anexo 1: ACTA (CHÁRTER) DEL PFG

ACTA DEL PROYECTO	
Fecha	Nombre de Proyecto
26-octubre-2020	Propuesta de metodología para la gestión de proyectos de la Unidad Ejecutora de Proyectos del Instituto Hondureño de Seguridad Social (IHSS).
Áreas de conocimiento / procesos:	Área de aplicación (Sector / Actividad):
Grupo de Procesos: Iniciación y Planificación Áreas: Integración, Alcance, Tiempo, Costos, Calidad, Recursos Humanos, comunicaciones, Riesgos, Adquisiciones, Interesados	Sector: Público. Actividad: Servicios de salud.
Fecha de inicio del proyecto	Fecha tentativa de finalización del proyecto
26-octubre-2020	24-mayo-2021
Objetivos del proyecto (general y específicos)	
<p>Objetivo general: Elaborar una propuesta de metodología para la gestión de proyectos de la Unidad Ejecutora de Proyectos del Instituto Hondureño de Seguridad Social (IHSS) en Honduras; para contribuir al mejoramiento de sus procesos, por medio de la aplicación de buenas prácticas de la guía del PMBOK 6° edición.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar los procesos de gestión de los proyectos en la unidad para identificar las fortalezas y posibles áreas de mejora en la gestión de proyectos. 2. Desarrollar las fases de la guía metodológica en cada una de las áreas del conocimiento, para identificar las actividades necesarias en la institución, a fin de que el proyecto satisfaga las necesidades para las cuales fue emprendido, incluyendo las plantillas necesarias para el modelo de gestión de proyectos apropiado en la institución. 3. Diseñar un plan de capacitación para que los colaboradores de la institución puedan utilizar la guía metodológica de gestión de proyecto. 4. Desarrollar un ejemplo de aplicación de la metodología para demostrar su aplicabilidad. 	

Justificación o propósito del proyecto

Es de suma importancia mejorar los procesos de planificación, ejecución, monitoreo y control de las adquisiciones que realiza el Instituto Hondureño de Seguridad Social (IHSS), para el equipamiento y adecuaciones de las instalaciones, debido a que son muchos los proyectos que no fueron ejecutados en años anteriores.

Además, la unidad ejecutora del IHSS no cuenta con los parametros necesarios para realizar de manera eficiente la gestión en los procesos de los proyectos ejecutados. Por lo cual, el principal beneficio esperado es ofrecer una metodología de la gestión de proyectos en la Unidad Ejecutora del Instituto Hondureño de Seguridad Social, la cual deberá incluir las buenas prácticas de la guía del PMBOK 6° edición, permitiendo que se mejoren los procesos de gestión de los proyectos y así hacerlos más eficientes y eficaces, obteniendo los resultados esperados, con base a la metodología de propuesta.

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

El producto final es un documento con una propuesta de metodología de gestión de proyectos de la Unidad Ejecutora de Proyectos del Instituto Hondureño de Seguridad Social (IHSS) de Honduras, aplicando las buenas prácticas de la guía del PMBOK 6° Edición; para el desarrollo eficiente de esta metodología se presentan los siguientes entregables:

- Documento que contendrá un diagnóstico de los procesos revisados de la gestión de los proyectos ejecutados en la unidad, los cuales serán de ayuda para identificar las fortalezas y posibles áreas de mejora.
- Documento con las fases de los procesos de gestión de las 10 áreas de conocimiento cuya finalidad será la implementación exitosa de la metodología propuesta. Para lo que se contará con la línea base del alcance, del tiempo y del costo del proyecto, el análisis de los involucrados, un plan para las comunicaciones, de los recursos humanos y de los riesgos del proyecto, así como el plan de gestión de las adquisiciones del proyecto, todos integrados en un solo documento, para su ejecución.
- Esquema del plan de capacitación, para que los colaboradores de la institución puedan utilizar la guía metodológica en la gestión de proyectos.
- Informe de un ejemplo de aplicación de la metodología de la gestión de proyectos del PMI 2017.

Supuestos

- Se cuenta con el apoyo y convencimiento del patrocinador, el cual facilitará la información necesaria para el proyecto.
- Se cuenta con el tiempo necesario para desarrollar la metodología de las buenas practicas de la guía del PMBOK, PMI 2017.
- Se cuenta con los recursos económicos para el desarrollo de este proyecto.
- Se cuenta el recurso humano para desarrollar el proyecto.
- La metodología propuesta gozará de buena aceptación por parte de instituto para su implementación.

Restricciones

- El proyecto no trata sobre la ejecución de la metodología del modelo de gestión de proyectos, debido a que es una propuesta.
- Se cuenta con 4 meses para el desarrollo y presentación del documento final.
- El trabajo se debe desarrollar de forma individual.
- La disponibilidad de tiempo de los expertos para la asesoría en el tema específico es limitada.
- El instituto no cuenta, actualmente, con ningún procedimiento aplicando las practicas aplicadas en la guía del PMBOK, PMI 2017.

Identificación riesgos

- Si el proyecto no cuenta con el apoyo por parte del patrocinador, se podría afectar: el alcance y la calidad del mismo.
- Si no hay convencimiento por parte de la institución sobre la propuesta de la metodología, podría afectar el éxito del proyecto.
- Si los patrocinadores solicitan cambios en el proyecto, esto podría afectar el alcance, costo, tiempo y calidad del documento final.
- Si no se cuenta con el tiempo necesario para realizar el proyecto la presentación puede verse afectada.

Presupuesto		
El presupuesto para el desarrollo de este PFG es:		
Recurso	Costo	
Honorarios en relación con el esfuerzo	\$ 400.00	
Apoyo bibliográfico	200.00	
Impresión o reproducción de documentos	150.00	
Giras o visitas de campo	100.00	
Internet	50.00	
Imprevistos	100.00	
Total, del presupuesto	\$ 1,000.00	
Principales hitos y fechas		
Nombre hito	Fecha inicio	Fecha final
Aprobación del Seminario de Graduación	26 octubre de 2020	29 de noviembre de 2020
Tutoría para el PFG	01 de febrero de 2021	30 de abril de 2021
Realizar diagnóstico	01 de febrero de 2021	15 de febrero de 2021
Revisar los procesos de gestión	01 de febrero de 2021	28 de febrero de 2021
Desarrollo las plantillas de gestión por cada area del conocimiento	01 de marzo de 2021	19 de marzo de 2021
Desarrollo del modelo de gestión de proyectos	20 de marzo de 2021	02 de abril de 2021
Plan de capacitación de la metodología	02 de abril de 2021	16 de abril de 2021
Revisión de PFG-Lectores	19 de abril de 2021	30 de abril de 2021
Correcciones a PFG	03 de mayo de 2021	14 de mayo de 2021
Aprobación PFG	17 de mayo de 2021	24 de mayo de 2021

Información histórica relevante
<p>El Instituto Hondureño de Seguridad Social (IHSS), brinda beneficios de seguridad social a la población de Honduras; en el entorno de la protección de las contingencias de enfermedad y maternidad, el ámbito de las pensiones de invalidez, vejez y muerte, a los trabajadores hondureños y sus familias. El instituto fue fundado el 19 de mayo de 1959, mediante Decreto legislativo No.140., creado por el Estado, con rango constitucional, para ser la institución de servicios públicos, de carácter obligatorio para todos los empleadores y trabajadores de Honduras, sean de Empresas Nacionales o Extranjeras.</p> <p>Se crea mediante resolución la Unidad Ejecutora de Proyectos: CI IHSS No 10/04-01-2017 y resolución de modificación No. 117/24-01-2017. Para el funcionamiento de esta unidad, se debe de tener presente la planificación, coordinación, ejecución, evaluación, supervisión y seguimiento de todos los proyectos para adecuaciones, modificaciones y equipamiento de los edificios existentes del instituto.</p>

Para mejorar la atención médica en relación a la parte de infraestructura de la institución, se debe de regir por las condiciones en las instalaciones y adecuaciones tanto en los hospitales como en las clínicas periféricas y regionales que presenta la Organización Panamericana de la Salud (OPS), de acuerdo con el PACC y POA institucional. Además es importante mencionar, que muchos de los proyectos formulados en los años 2018 y 2019 no fueron ejecutados, provocando un problema en la eficiencia terminal en los proyectos presupuestados, ya que no se realiza un proceso de análisis de involucrados, ni se aplica el conocimiento de la guía del PMBOK , PMI 2017.

Identificación de grupos de interés (involucrados)

Involucrados directos:

Estudiante
Lector
Directivos de la unidad ejecutiva
Jefaturas del departamento de Compras, Presupuesto y Planificación
De la Universidad: profesor del seminario de graduación, profesor tutor y profesores lectores.

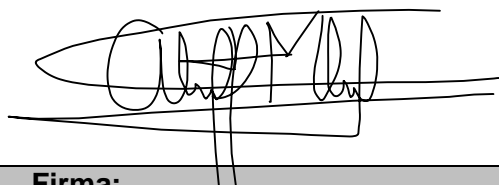
Involucrados indirectos:

Comisión interventora del IHSS
Otro personal del IHSS
Secretaría de Salud de Honduras

Director de proyecto:

Alice Eloisa Melgar Domínguez

Firma:



Autorización de:

Ing. Alvaro Mata Leitón

Firma:

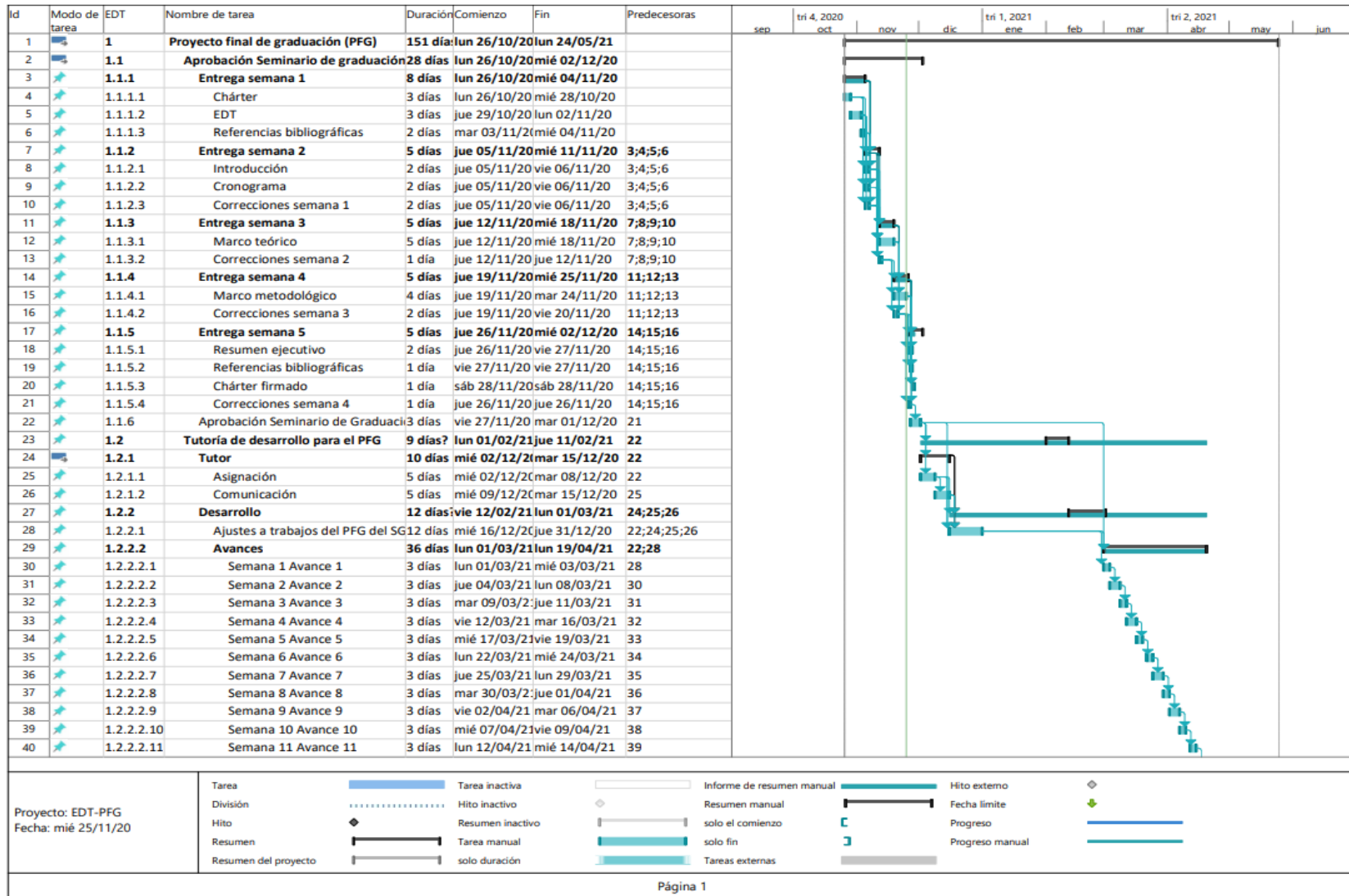
8.2 Anexo 2: EDT del PFG

EDT	Nombre de tarea
1	Proyecto final de graduación (PFG)
1.1	Seminario de graduación
1.1.1	Entrega semana 1
1.1.1.1	Chárter
1.1.1.2	EDT
1.1.1.3	Referencias bibliográficas
1.1.2	Entrega semana 2
1.1.2.1	Introducción
1.1.2.2	Cronograma
1.1.2.3	Correcciones semana 1
1.1.3	Entrega semana 3
1.1.3.1	Marco teórico
1.1.3.2	Correcciones semana 2
1.1.4	Entrega semana 4
1.1.4.1	Marco metodológico
1.1.4.2	Correcciones semana 3
1.1.5	Entrega semana 5
1.1.5.1	Resumen ejecutivo
1.1.5.2	Referencias bibliográficas
1.1.5.3	Chárter firmado
1.1.5.4	Correcciones semana 4
1.1.6	Aprobación Seminario de Graduación
1.2	Tutoría de desarrollo para el PFG
1.2.1	Tutor
1.2.1.1	Asignación
1.2.1.2	Comunicación
1.2.2	Desarrollo
1.2.2.1	Ajustes a trabajos del PFG del SG
1.2.2.2	Avances
1.2.2.2.1	Semana 1 Avance 1
1.2.2.2.2	Semana 2 Avance 2
1.2.2.2.3	Semana 3 Avance 3
1.2.2.2.4	Semana 4 Avance 4
1.2.2.2.5	Semana 5 Avance 5
1.2.2.2.6	Semana 6 Avance 6
1.2.2.2.7	Semana 7 Avance 7
1.2.2.2.8	Semana 8 Avance 8
1.2.2.2.9	Semana 9 Avance 9

EDT	Nombre de tarea
1.2.2.2.10	Semana 10 Avance 10
1.2.2.2.11	Semana 11 Avance 11
1.2.2.2.12	Semana 12 Avance 12
1.3	Revisión de PFG-Lectores
1.3.1	Solicitud de asignación
1.3.1.1	Asignación
1.3.1.2	Comunicado de asignación
1.3.1.3	Envío de PFG a lectores
1.3.2	Trabajo de lectores
1.3.2.1	Lector 1
1.3.2.1.1	Revisión PFG
1.3.2.1.2	Envío de informe de lectura
1.3.2.2	Lector 2
1.3.2.2.1	Revisión PFG
1.3.2.2.2	Envío de informe de lectura
1.4	Tutorías de ajuste
1.4.1	Informe de revisión y corrección a lectores
1.4.2	PFG corregido enviado a lectores
1.4.3	Segunda revisión de lectores
1.5	Aprobación del PFG
1.5.1	Aprobación de lectores
1.5.2	Calificación del tribunal examinador

Fuente: elaboración propia


8.3 Anexo 3: CRONOGRAMA del PFG





Id	Modo de tarea	EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras	Gantt Chart														
								sep	tri 4, 2020	oct	nov	dic	tri 1, 2021	ene	feb	mar	tri 2, 2021	abr	may	jun		
41	➔	1.2.2.2.12	Semana 12 Avance 12	3 días	jue 15/04/21	lun 19/04/21	40															
42	➔	1.3	Revisión de PFG-Lectores	11 días	lun 19/04/21	lun 03/05/21	41															
43	➔	1.3.1	Solicitud de asignación	3 días	mar 20/04/2	jue 22/04/21																
44	➔	1.3.1.1	Asignación	2 días	mar 20/04/2	mié 21/04/21	41															
45	➔	1.3.1.2	Comunicado de asignación	3 días	mar 20/04/2	jue 22/04/21	44															
46	➔	1.3.1.3	Envío de PFG a lectores	1 día	jue 22/04/21	jue 22/04/21	45															
47	➔	1.3.2	Trabajo de lectores	2 días	vie 23/04/21	lun 26/04/21	46															
48	➔	1.3.2.1	Lector 1	2 días	vie 23/04/21	lun 26/04/21																
49	➔	1.3.2.1.1	Revisión PFG	1 día	vie 23/04/21	vie 23/04/21	46															
50	➔	1.3.2.1.2	Envío de informe de lectura	1 día	lun 26/04/21	lun 26/04/21	49															
51	➔	1.3.2.2	Lector 2	6 días	mar 27/04/2	mar 04/05/21	46															
52	➔	1.3.2.2.1	Revisión PFG	5 días	mar 27/04/2	lun 03/05/21	46															
53	➔	1.3.2.2.2	Envío de informe de lectura	1 día	lun 03/05/21	lun 03/05/21	49															
54	➔	1.4	Tutorías de ajuste	10 días	lun 03/05/21	vie 14/05/21	50;53															
55	➔	1.4.1	Informe de revisión y corrección a lectores	3 días	mar 04/05/21	jue 06/05/21	50;53															
56	➔	1.4.2	PFG corregido enviado a lectores	2 días	vie 07/05/21	lun 10/05/21	55															
57	➔	1.4.3	Segunda revisión de lectores	4 días	mar 11/05/2	vie 14/05/21	56															
58	➔	1.5	Aprobación del PFG	6 días	lun 17/05/21	lun 24/05/21																
59	➔	1.5.1	Aprobación de lectores	2 días	lun 17/05/21	mar 18/05/21	57															
60	➔	1.5.2	Calificación del tribunal examinado	4 días	mié 19/05/21	lun 24/05/21	59															

Proyecto: EDT-PFG Fecha: mié 25/11/20	Tarea		Tarea inactiva		Informe de resumen manual		Hito externo	
	División		Hito inactivo		Resumen manual		Fecha límite	
	Hito		Resumen inactivo		solo el comienzo		Progreso	
	Resumen		Tarea manual		solo fin		Progreso manual	
	Resumen del proyecto		solo duración		Tareas externas			

8.4 Anexo 4: Propuesta de un Perfil de puestos de un Director de Proyectos

 Unidad Ejecutora Proyectos	Propuesta de perfil
Datos generales:	
<p><u>Nombre del puesto:</u></p> <p>Director de Proyectos</p> <p><u>Dependencia:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Directorio de especialistas ▪ Apoyo con la Unidad Ejecutora del Plan de Acción de la Ley Marco del Sistema de Protección Social. 	
Naturaleza y objetivo del puesto:	
<p>Trabajo profesional en gestión de proyectos de alta complejidad, en relación con infraestructura y equipamiento de las clínicas regionales y periféricas a nivel nacional del Instituto Hondureño de Seguridad Social (IHSS), con las competencias para planificar, organizar, evaluar, diseñar y efectuar el proceso de los proyectos asignados y liderados por la Unidad Ejecutora de Proyectos (UEP).</p>	
Actividades específicas por desarrollar:	
<p>Actividades básicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Planifica, organizar, ejecuta y monitorea los proyectos asignados a la unidad, garantizando la adecuada articulación entre el equipo de técnicos especialistas asignado. ▪ Negociación y firma de contratos, convenios y compromisos entre el IHSS y los posibles proveedores. ▪ Elabora e implementa el Plan Operativo de la unidad, siguiendo con los estándares del PACC y POA institucional. ▪ Elabora e implementa el monitoreo de la ejecución de los proyectos que se llevan a cabo en el periodo fiscal. ▪ Define los estándares e indicadores para la medición calidad, desempeño de los proyectos asignados ▪ Da seguimiento al cronograma y presupuestos de los proyectos, para identificar las posibles acciones de mejora de manera oportuna. ▪ Define los formatos e instrumentos de medición y monitoreo de resultados. ▪ Define los mecanismos de auditoria, supervisión, monitoreo y evaluación para la medición de la calidad y ejecución de los proyectos de equipamiento e infraestructura. ▪ Detecta oportunamente, deficiencias, obstáculos y/o necesidades de ajuste o reprogramaciones en los planes o programas definidos. ▪ Informa a las otras unidades sobre el rendimiento de los proyectos, así como los gastos que se generan del proyecto, llevando una adecuada ejecución de los fondos de acuerdo con lo planificado. ▪ Administra y custodia la información generada de los procesos de los informes 	

 Unidad Ejecutora Proyectos	Propuesta de perfil
<p>mediante una base de datos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Genera informes de seguimiento y evaluación, como también las recomendaciones a las autoridades sobre el desempeño de los proyectos. ▪ Elabora y presenta informes periódicos sobre el desarrollo de sus actividades. ▪ Realiza otras funciones afines de su competente. <p><u>Autoridad:</u></p> <p>Se realiza trabajo con independencia de criterio, respetando las leyes, normas y procedimientos establecidos. Ejerce supervisión y autoridad sobre el personal a su cargo, reporta de sus actividades ante los Directivos de especialistas y las otras unidades a las que debe rendirle informe de rendimiento y ejecución de los proyectos.</p> <p><u>Responsabilidad:</u></p> <p>Es responsable por la correcta ejecución de las actividades a su cargo, por los procesos a su cargo, por la calidez y validez de la información brindada, por la confiabilidad de la información que maneja y por el mobiliario y equipo asignado, siendo un líder que guie eficientemente los recursos humanos y materiales asignados.</p>	
Requisitos mínimos para el cargo:	
<p><u>Grado Académico:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Licenciado en Administración de Empresas, Ingeniero Industrial, Ingeniero en Logística, Ingeniero en Sistema, o cualquier de estas carreras afines, ▪ De preferencia se requiere Nivel de Maestría en Administración de Empresas, Administración de Hospitales o en Administración de Proyectos. ▪ Certificado como Director de Proyectos (PMP) por el PMI <p><u>Herramientas tecnológicas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Microsoft office avanzado ▪ MS Project avanzado ▪ WBS Schedule ▪ Base de datos <p><u>Habilidades y experiencia</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocimiento en la gestión hospitalaria. ▪ Habilidad en los procesos de planificación, ejecución, supervisión, monitoreo y cierre en proyectos de infraestructura o equipamiento de hospitales ▪ Habilidad gerencial para el trabajo de y en equipo, para la toma de decisiones, resolución de problema y ejecutar cambios de modernización en una institución. ▪ Experiencia mínima de tres (3) años en puestos similares. 	

 Unidad Ejecutora Proyectos	Propuesta de perfil
<p><u>Características personales:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Responsabilidad, y ética profesional. ▪ Facilidad de expresión oral y escrita ▪ Propositivo, proactivo y creativo. ▪ Enfocado y orientado a resultados. ▪ Facilitador de procesos de cambio. ▪ Buenas relaciones interpersonales. ▪ Dispuesto a trabajar sin límite de tiempo y bajo presión ▪ Capacidad en conducción de equipos multidisciplinarios ▪ Capacidad de liderazgo ▪ Capacidad de negociación. ▪ Capacidad de uso en herramientas tecnológicas y softwares <p>Esfuerzo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ MENTAL: Esfuerzo mental intenso, ya que requiere análisis, resolución de problemáticas originadas por la naturaleza del cargo y diseño de informes generando estrategias alcanzables las cuales sean de apoyo para la toma de decisiones de la alta dirección del instituto. ▪ FISICO: Esfuerzo físico mínimo al desplazarse de un lugar a otro para la resolución de los problemas que se presenten. 	
<p>Relacionamiento laboral:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mantiene relaciones de trabajo con el personal a su cargo, con funcionarios y empleados del Instituto, con otras Instituciones Públicas y Privadas. ▪ Se relaciona con las unidades del instituto en donde están asignados el equipo de apoyo para la Unidad Ejecutora del IHSS 	
<p>Condiciones de trabajo:</p>	
<p>Ambiente: Buenas condiciones de trabajo, ambiente agradable</p>	
<p>Riesgos: Mínima exposición a riesgos</p>	
<p>Salario:</p>	
<p>Entre</p>	
<p style="text-align: right;"><i>Elaborado por: Alice E. Melgar Actualizado febrero 2021</i></p>	

Nota: Adaptado de los manuales de organizaciones, funciones y perfiles actual del IHSS, con una adecuación de funciones y perfil para un Director de Proyectos.

8.5 Anexo 5: Propuesta de Acta de Constitución de los proyectos

Control de versiones					
Versión	Hecho por	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha	Motivo
0.1					Versión Original

ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO	
Nombre del proyecto	
Código:	
Áreas de aplicación de la institución	
Justificación del proyecto	
Objetivos del proyecto	
Requerimientos del proyecto	
Alcance	
Tiempo	
Costo	
Supuestos	
Riesgos	
Hitos	
Involucrados del proyecto	
Director del proyecto	
Patrocinador del proyecto	

Nota: Elaboración propia. tomando como referencia de la Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos, PMI, 2017, con permiso del autor.


8.6 Anexo 6: Propuesta de Matriz de Requisitos

Matriz de Trazabilidad de Requisitos							
Nombre del Proyecto:							
Descripción del proyecto:							
Enunciado de la historia				Criterios de aceptación			
Identificador de la historia (ID)	Rol	Característica / Funcionalidad	Razón / Resultado	Número de escenario	Criterio de aceptación (Título)	Contexto	Evento (Cuando)

Nota: Elaboración propia

8.7 Anexo 7: Propuesta de Diccionario de la EDT

CONTROL DE VERSIONES					
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo
1..0				09/04/2020	

DICCIONARIO EDT		
Nombre del proyecto:		
Responsable:		
Código del paquete de trabajo:		
Nombre del paquete de trabajo:		
Objetivo del paquete de trabajo:		
Descripción del trabajo a realizar:		
Asignación de responsabilidades:		
Fechas programadas:		
Criterios de aceptación:		
Supuestos:		
Riesgos:		
Recursos asignados		

Nota: Elaboración propia

8.8 Anexo 8: Propuesta de Matriz de trazabilidad de requisitos de calidad

Matriz de Trazabilidad de Requisitos 					
Nombre del Proyecto:					
Descripción del proyecto:					
Atributo entregable	Métrica (s)	Definición de la métrica (método de medición)	Resultado esperado	Frecuencia de medición	Responsable del cumplimiento de la métrica

Nota: Elaboración propia

8.9 Anexo 9: Propuesta de Matriz de L de involucrados y requerimientos

Matriz de Trazabilidad de Requisitos	
Nombre del Proyecto:	
Descripción del proyecto:	



MATRIZ L DE INVOLUCRADOS					
Involucrados	Involucrado 1	Involucrado 2	Involucrado 3...	Suma Fila	Prioridad
¿Quién tiene la mayor importancia?					
Requerimiento 1				0	
Requerimiento 2				0	
Requerimiento 3...				0	

MATRIZ L DE REQUERIMIENTOS				
Requerimientos por:	Requerimiento 1	Requerimiento 2	Requerimiento 3	Suma Fila
Involucrado				0
				0
				0

MATRIZ L DE REQUERIMIENTOS PRIORIZACIÓN					
Requerimientos / involucrado	Involucrado 1	Involucrado 2	Involucrado 3	Suma Fila	Prioridad
Requerimiento 1	0	0	0	0	
Requerimiento 2	0	0	0	0	
Requerimiento 3	0	0	0	0	

Se puede utilizar la siguiente numeración para medir el nivel de importancia del requerimiento y del involucrado:

- 10 Muy importante
- 5 Relativamente Importante
- 1 Igualmente importante
- 0.2 Relativamente menos importante
- 0.1 menos importante

Nota: Elaboración propia


8.10 Anexo 10: Propuesta de formato para planificar, gestionar y controlar la calidad

Control de versiones					
Versión	Hecho por	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha	Motivo
0.1					Versión Original

PLANIFICAR, GESTIONAR Y CONTROLAR LA CALIDAD					
Nombre del Proyecto:					
Descripción del proyecto:					
Roles y responsabilidades del equipo del proyecto en materia de calidad					
Enfoque para la planificación de la calidad del proyecto					
Enfoque para el aseguramiento de la calidad del proyecto					
Enfoque para el control de la calidad del proyecto					
Línea base de la calidad					
Factores de éxito					
Métricas de la línea base de la calidad:					
Entregable	Métrica	Definición de la métrica	Resultado esperado	Frecuencia	Responsable
Actividades de gestión y control de la calidad					
Entregable	Requisitos	Actividades de gestión y Control	Frecuencia	Responsable	
Documentos para la calidad					
Mejora de los procesos					
Registro de Acciones de mejora					


Fuente: elaboración propia

8.11 Anexo 11: Propuesta de descripción del recurso humano

Plantilla para describir al equipo			
Nombre del Proyecto:			
Descripción del proyecto:			
Rol o perfil	Competencias	Responsabilidad	Autoridad


Fuente: elaboración propia


8.12 Anexo 12: Propuesta de Acta de reunión del equipo

Nombre del proyecto:					
Descripción del proyecto:					
					
Acta de reunión					
Fecha: viernes 26 Julio 2020			Hora inicio:		
			Hora cierre:		
Asistentes					
1				Firma	
2				Firma	
3				Firma	
Temas tratados					
1					
2					
3					
Compromisos de esta reunión					
Ítem	Asunto	Responsable	Fecha próxima de Cumplimiento	Cumplido	
				Si	No
1					
2					
3					
Observaciones:					
Cumplió con el objetivo					
Fecha de próxima reunión:					

Fuente: elaboración propia


8.13 Anexo 13: Propuesta informe de desempeño del equipo del proyecto

Informe de desempeño del equipo 					Versión 1.0	
Proyecto						
Evaluado				Fecha de evaluación		
Puesto				Fecha de ingreso		
Evaluador						
ÁREA DEL DESEMPEÑO	MUY BAJO 1	BAJO 2	MODERADO 3	ALTO 4	MUY ALTO 5	PUNTA JE
ORIENTACIÓN DE RESULTADOS						
Termina su trabajo oportunamente						
Cumple con las tareas que se le encomienda						
Realizó un trabajo innovador en su área de desempeño						
Aplica las competencias para la realización del proyecto						
Es dedicado y proactivo en los trabajos encomendados						
Realiza un volumen adecuado de trabajo						
Entrega en tiempo y los reportes asignados						
CALIDAD						
No comete errores en el trabajo						
Hace uso racional de los recursos						
Organiza su tiempo y trabaja sin necesidad de una supervisión frecuente						

Informe de desempeño del equipo 					Versión 1.0	
Se muestra profesional en el trabajo						
Se muestra respetuoso y amable en el trato						
RELACIONES INTERPERSONALES						
Brinda una adecuada orientación a los						
Evita los conflictos dentro del equipo						
Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos						
Se muestra asequible al cambio						
Se anticipa a las dificultades						
Tiene gran capacidad para resolver problemas						
TRABAJO EN EQUIPO ORGANIZACIÓN						
Muestra aptitud para integrarse al equipo						
Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo						
Planifica sus actividades						
Hace uso de indicadores						
Se preocupa por alcanzar las metas						
Calificación final						
Nivel de desempeño						
Firma del evaluador				Observaciones		
Firma del ratificador				Observaciones		

Fuente: elaboración propia

8.14 Anexo 14: Propuesta para gestionar los incidentes

Plantilla para gestionar incidentes						
						
Nombre del Proyecto:						
Descripción del proyecto:						
N° de Polémica	Polémica	Fecha en que fue entregada	Planteada por	Persona Asignada	Fecha para solucionarlo	Estado

Fuente: elaboración propia

8.15 Anexo 15: Propuesta de matriz de comunicaciones

Matriz de Comunicaciones							
							
Nombre del Proyecto:							
Descripción del proyecto:							
ID	Entregable	Responsable Comunicación	Estrategia de comunicación	Metodología	Medio para enviar la información	Grupo Receptor	Frecuencia de la comunicación
1							

Fuente: elaboración propia

8.16 Anexo 16: Propuesta de informe de avance del proyecto

INFORME DE AVANCE DE PROYECTO EN EJECUCIÓN N.º X					
1. Datos Generales					
Nombre del Proyecto					
Patrocinador					
Director del proyecto					
Fecha de inicio del proyecto	Fecha de finalización del proyecto			Fecha de elaboración del Informe de Avance:	
Fecha de elaboración de Informes anteriores	Informe 1: Informe 2: Informe 3:				
2. Actividades					
2.1 Cronograma de Actividades					
2.2 Actividades realizadas					
Actividad	Fecha de Inicio	Fecha de Finalización	Descripción de avance	Grado de Avance %	Observaciones
2.3 Actividades no previstas inicialmente que han sido realizadas o incorporadas durante la ejecución del proyecto					
Paquete del proyecto al que pertenecen	Actividad realizada			Observaciones	
3. Obstáculos que se han presentado para la ejecución del proyecto					
Limitaciones	Actividades correctivas desarrolladas			Acciones correctivas por desarrollar	
Firma del coordinar de proyectos					

Fuente: elaboración propia

8.17 Anexo 17: Propuesta de matriz de registro de riesgos

Matriz de identificación de riesgos	
Nombre del Proyecto:	
Descripción del proyecto:	



Registro de riesgos			
ID Riesgo	Causa	Evento	Impacto
1			
2			
3			
4			
5			
6			

Fuente: elaboración propia

8.18 Anexo 18: Propuesta de matriz de análisis cualitativo de los riesgos


Matriz para el análisis cualitativo de riesgos	
Nombre del Proyecto:	
Descripción del proyecto:	



Registro de riesgos					Análisis cualitativo de riesgos			
ID Riesgo	Causa	Evento	Impacto	Descripción del impacto (opcional)	Factor de probabilidad	Nivel de probabilidad	Nivel de impacto	Nivel de riesgo

Fuente: elaboración propia

8.19 Anexo 19: Propuesta de matriz de respuesta de los riesgos

Matriz para plan de respuesta de los riesgos		
Nombre del Proyecto:		
Descripción del proyecto:		

Registro de riesgos					Análisis de riesgos				Respuesta de los riesgos				
ID Riesgo	Causa	Evento	Impacto	Descripción del impacto (opcional)	Factor de probabilidad	Nivel de probabilidad	Nivel de impacto	Nivel de riesgo	Estrategias	Acciones preventivas	Reservas de tiempo	Reservas de costo	Responsable

Fuente: elaboración propia

8.20 Anexo 20: Información de los involucrados

Información de los involucrados					
Nombre del Proyecto:					
Descripción del proyecto:					
Ítem	Grupo	Interesados	Puesto	Rol	Datos del contacto

Nota: elaboración propia

8.21 Anexo 21: Matriz de registro de los interesados

Matriz del registro de interesados								
Nombre del Proyecto:								
Descripción del proyecto:								
Ítem	Grupo	Interesados	Rol	Expectativas	Poder	Influencia	Intereses	Nivel de participación


Nota: elaboración propia

8.22 Anexo 22: Matriz de involucrados compromiso-estrategia

Matriz de involucrados compromiso-estrategia								
								
Nombre del Proyecto:								
Descripción del proyecto:								
Interesados	Compromiso					Poder	Interés	Estrategia
	Desconoce	Se resiste	Neutral	Apoya	Lider			
Simbología Poder e interes: A: Alto M: Medio B: Bajo Estrategias: gestionar de cerca, mantener satisfecho, informar y monitorear								


Nota: elaboración propia

8.23 Anexo 23: Matriz de solicitud de cambios

Matriz de Solicitud de cambios							
Nombre del Proyecto:							
Descripción del proyecto:							
Solicitado por					Fecha		
Revisado por					Fecha		
Cambio							
Número							
Fase							
Entregable							
1. Descripción del cambio							
2. Justificación							
3. Impacto de no implementar el cambio							
4. Impacto sobre el proyecto:		Requisitos /línea base afectada					
Requisitos		Alcance	Costo	Tiempo			
Detalle del impacto							
Alcance:							
Costo:							
Tiempo:							
Clasificación							
Alta	Media	Baja					
Fecha límite para decisión sobre el cambio							
5. Aprobación							
ACEPTADO (firma)		RECHAZADO (firma)					
Autorizado por		Fecha					


Nota: elaboración propia

8.24 Anexo 24: Matriz de lecciones aprendidas

Matriz para el registro de lecciones aprendidas 									
Nombre del Proyecto:									
Descripción del proyecto:									
Número de referencia	Área	Categoría	Fecha	Amenaza / oportunidad	Título	Descripción de la situación	Descripción del Impacto en los objetivos del proyecto	Acciones Correctivas y Preventivas Implementadas	Lección Aprendida / Recomendaciones

Nota: elaboración propia

8.25 Anexo 25: Evaluación del proceso de capacitación

	Instituto Hondureño de Seguridad Social	Código:				
	Unidad Ejecutora de Proyectos	Fecha:				
	Formato de evaluación de capacitación	Versión:				
Nombre de la capacitación:						
Fecha de la capacitación:						
Nombre del capacitador:						
Objetivo:						
Este formato de evaluación se realizó con la intención de evaluar la efectividad de cada una de las actividades que se realizaron para la capacitar al personal clave del IHSS en materia de gestión de proyectos, por lo cual, el punto de vista de cada uno de ustedes es fundamental para lograr el mejoramiento continuo de la institución. Por favor, marcar con una X de 1 a 5, lo que para usted considere siendo a la menor y 5 la mayor calificación						
	Ítem a Evaluar	1	2	3	4	5
Temática:						
	El contenido desarrollado fue oportuno para mejorar la gestión de proyectos en la institución					
	El contenido desarrollado supero sus expectativas en cuanto a la adquisición de nuevos aprendizajes					
	Es pertinente el contenido para el mejoramiento de las prácticas en proyectos del IHSS					
Aplicación práctica:						
	Lo explicado en la capacitación tendría la posibilidad de ser ejecutado en la UEP del IHSS					
	El contenido esta relacionado con las necesidades que presenta el IHSS en materia de proyectos					
Conocimiento del trabajo:						
	El expositor mostró dominio de los temas desarrollados					
	Aplicó las destrezas y los conocimientos necesarios para el desarrollo de esta capacitación					
Utilización de recursos:						
	Utilizaron adecuadamente los recursos para transmitir todo el conocimiento necesario					
Tiempo:						
	El tiempo desarrollado para el proceso de capacitación fue el necesario para adquirir los conocimientos básicos de la guía metodológica					

Nota: elaboración propia