

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA

ÁREA ACADÉMICA DE GERENCIA DE PROYECTOS

MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS



**Plan de Gestión para la Puesta en Marcha y Adaptación a Funcionamiento Normal de la
Nueva Sede del Área de Salud Mora Palmichal**

*Proyecto de Graduación para Optar por el Grado Académico de
Maestría en Gerencia de Proyectos*

Realizado por:

Fabio Monge Fonseca

Profesor Tutor:

Fiorella Salazar Rojas, MAP

San José, Mayo del 2015

DEDICATORIA

A mi esposa por su amor, apoyo incondicional y comprensión durante este proceso, este logro también es tuyo.

A mi hija Fabiana y mis futuros hijos, todo este esfuerzo también es por ustedes.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por darme salud y capacidad para enfrentar un reto más en mi carrera profesional.

A mis padres por su amor e inculcarme la vocación por el estudio.

A mi nueva familia Rojas Alvarado por su cariño y apoyo constante.

A Alban Monge y su familia por abrirme las puertas de su hogar y facilitar éste esfuerzo.

A la Licda. Ana Yadira Chaves Anchía por brindarme la posibilidad de asistir a esta maestría.

A la Licda. Sonia Alpízar Montoya por su apoyo brindado para concluir esta maestría.

A las autoridades del Área de Salud Mora Palmichal por permitirme desarrollar este proyecto en su unidad.

A todos los funcionarios de la a institución que de alguna u otra forma colaboraron con este proyecto.

TABLA CONTENIDO

1.	CAPÍTULO 1: GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
1.1	MARCO DE REFERENCIA EMPRESARIAL.....	5
1.1.1	<i>Antecedentes.....</i>	5
1.1.2	<i>Ubicación de la unidad en la Red de Servicios de Salud.....</i>	6
1.1.3	<i>Población adscrita.....</i>	7
1.1.4	<i>Situación actual del Área de Salud Mora Palmichal.....</i>	7
1.1.5	<i>Situación futura del Área de Salud Mora Palmichal.....</i>	9
1.2	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	11
1.3	JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO.....	13
1.4	OBJETIVOS.....	16
1.4.1	<i>Objetivo general.....</i>	16
1.4.2	<i>Objetivos específicos.....</i>	16
1.5	ALCANCE Y LIMITACIONES.....	16
1.5.1	<i>Alcance.....</i>	17
1.5.2	<i>Limitaciones.....</i>	18
2.	CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	19
2.1	GENERALIDADES DE ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS.....	19
2.1.1	<i>Definición de proyecto.....</i>	19
2.1.2	<i>Administración de Proyectos.....</i>	21
2.1.3	<i>Director de proyecto.....</i>	22
2.1.4	<i>Equipo de proyecto.....</i>	23
2.1.5	<i>Ciclo de vida de un proyecto.....</i>	23
2.2	PLAN DE GESTIÓN DEL PROYECTO.....	24
2.3	GRUPOS DE PROCESOS DE ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS.....	27
2.3.1	<i>Grupo de procesos de inicio.....</i>	29
2.3.2	<i>Grupo de procesos de planificación.....</i>	29

2.3.3	<i>Grupo de procesos de ejecución.</i>	30
2.3.4	<i>Grupo de procesos de monitoreo y control.</i>	31
2.3.5	<i>Grupo de procesos de cierre.</i>	32
2.4	ÁREAS DE CONOCIMIENTO DE ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS.	33
2.4.1	<i>Gestión de la integración.</i>	34
2.4.2	<i>Gestión del alcance.</i>	36
2.4.3	<i>Gestión del tiempo.</i>	38
2.4.4	<i>Gestión de costos.</i>	38
2.4.5	<i>Gestión de calidad.</i>	39
2.4.6	<i>Gestión de recursos humanos.</i>	40
2.4.7	<i>Gestión de las comunicaciones.</i>	41
2.4.8	<i>Gestión de los riesgos.</i>	42
2.4.9	<i>Gestión de las adquisiciones.</i>	44
2.4.10	<i>Gestión de los interesados.</i>	46
2.5	INFLUENCIA DE LA ORGANIZACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS.	48
2.5.1	<i>Culturas y estilos de organización.</i>	48
2.5.2	<i>Comunicaciones en la organización.</i>	49
2.5.3	<i>Estructuras de la organización.</i>	50
2.5.3.1	<i>Estructura de organización funcional.</i>	50
2.5.3.2	<i>Estructura de organización proyectizada.</i>	51
2.5.3.3	<i>Estructura de organización matricial.</i>	51
2.5.4	<i>Activos de los procesos de la organización.</i>	52
2.5.4.1	<i>Procesos y Procedimientos para inicio y planificación.</i>	52
2.5.4.2	<i>Base de Conocimiento Corporativa.</i>	53
2.5.5	<i>Factores ambientales de la organización.</i>	54
2.6	GESTIÓN DEL CAMBIO EN EL CONTEXTO DE ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS.	55
2.6.1	<i>Resistencia al cambio.</i>	57
2.6.2	<i>Gestión del cambio: ¿cómo manejar la resistencia?</i>	57
2.6.3	<i>Disposición para el cambio.</i>	58

2.6.4	<i>Proceso de gestión de cambio mediante la administración de proyectos.....</i>	59
2.6.4.1	Identificando los participantes claves.	61
2.6.4.2	Desarrollando un plan de implementación.	62
2.6.4.3	Entendiendo patrones de comportamiento y reacciones al cambio.	62
2.6.4.4	Liderando el proceso de cambio.....	63
2.6.5	<i>Integración de los procesos administración de proyectos en el proceso de gestión del cambio</i>	65
2.6.5.1	Verificar el cumplimiento de objetivos.....	68
2.6.5.2	Capturar lecciones aprendidas.	68
2.6.5.3	Delegar responsabilidad.....	69
2.6.5.4	Enfoque por etapas.....	69
2.6.5.5	Gestión de riesgos.	70
2.6.5.6	Gestión de interesados.	70
2.7	CONCEPTUALIZACIÓN DEL MODELO DE ORGANIZACIÓN DE LAS ÁREAS DE SALUD.	71
2.7.1	<i>Modelo de organización del Área de Salud Tipo 1.....</i>	72
2.7.1.1	Misión del Área de Salud Tipo 1.....	72
2.7.1.2	Visión del Área de Salud Tipo 1.	73
2.7.1.3	Objetivo general del Área de Salud Tipo 1.....	74
2.7.1.4	Objetivos específicos del Área de Salud Tipo 1.....	74
2.7.1.5	Estructura organizacional del Área de Salud Tipo 1.....	75
3.	CAPÍTULO 3: MARCO METODOLÓGICO	76
3.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	76
3.2	FUENTES Y SUJETOS DE INFORMACIÓN.	77
3.2.1	<i>Fuentes de información.</i>	77
3.2.1.1	Fuentes de información primarias.	78
3.2.1.2	Fuentes de información secundarias.	80
3.2.2	<i>Sujetos de información.....</i>	80
3.3	MÉTODOS, TÉCNICAS, INSTRUMENTOS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN.....	81
3.3.1	<i>Operacionalización de las variables de investigación.....</i>	81
3.3.2	<i>Técnicas de investigación.</i>	82

3.3.3	<i>Instrumentos de investigación.....</i>	83
3.3.4	<i>Muestras y criterio selección de la muestra</i>	84
3.4	PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS.....	85
3.4.1	<i>Planificación y desarrollo de la investigación.....</i>	86
3.4.2	<i>Análisis de datos.....</i>	86
3.4.3	<i>Aplicación y ejecución</i>	87
4.	CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	91
4.1	INFORME SOBRE OPORTUNIDADES DE MEJORA PARA LA PLANIFICACIÓN.....	91
4.1.1	<i>Oportunidades de mejora a partir de la identificación de lecciones aprendidas.....</i>	<i>91</i>
4.1.1.1	Deficiencias en la planificación.....	92
4.1.1.2	Asesoramiento insuficiente por parte del Nivel Central.	93
4.1.1.3	Asignación tardía o insuficiente del presupuesto.....	94
4.1.1.4	Dotación insuficiente de recurso humano.....	94
4.1.1.5	Funcionamiento inadecuado de los componentes de infraestructura	94
4.1.1.6	Problemas de funcionamiento por diseños basados en planes funcionales desactualizados.	96
4.1.2	<i>Oportunidades de mejora a partir de la identificación de factores ambientales.....</i>	<i>96</i>
4.1.2.1	Deficiencias en los componentes organizacionales de las áreas de salud.	97
4.1.2.2	Incumplimiento de los estándares institucionales.	97
4.1.2.3	Brecha entre las necesidades reales para el funcionamiento y los recursos asignados.....	98
4.1.2.4	Diferencias entre los espacios construidos y la asignación real de recursos humanos.....	99
4.1.2.5	Papel limitado del Nivel Central en el proceso de puesta en marcha de la nueva infraestructura.	99
4.1.2.6	Falta de motivación de los funcionarios para asumir la operación de la nueva infraestructura.....	100
4.1.2.7	Dificultad para el cumplimiento de la programación institucional del plan presupuesto.....	101
4.1.3	<i>Recomendaciones para abordar las oportunidades de mejora en la planificación para la puesta en marcha de la Nueva Sede.....</i>	<i>101</i>
4.2	INTEGRACIÓN DE LOS FACTORES CLAVES DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO MEDIANTE LA UTILIZACIÓN DE HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS DE AP.	103
4.2.1	<i>Plan de implementación del cambio.....</i>	<i>105</i>
4.2.2	<i>Gestión de interesados en la gestión del cambio.....</i>	<i>106</i>

4.2.3	<i>Enfoque de liderazgo.....</i>	106
4.2.4	<i>Comunicación efectiva en la gestión del cambio.....</i>	107
4.2.5	<i>Empoderamiento de los funcionarios.....</i>	107
5.	CAPÍTULO 5: PROPUESTA PLAN DE GESTIÓN PARA LA PUESTA EN MARCHA Y ADAPTACIÓN A FUNCIONAMIENTO NORMAL DE LA NUEVA SEDE DEL ASMP.....	109
5.1	ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO.....	110
5.2	PLAN DE GESTIÓN DE INTERESADOS.....	110
5.2.1	<i>Registro de los interesados.....</i>	111
5.2.2	<i>Análisis de interesados.....</i>	113
5.2.3	<i>Análisis del compromiso deseado y actual de los interesados.....</i>	117
5.3	GESTIÓN DEL ALCANCE.....	120
5.3.1	<i>Plan de gestión del alcance.....</i>	120
5.3.2	<i>Identificación de los requisitos del proyecto y del producto.....</i>	121
5.3.3	<i>Enunciado del alcance del proyecto.....</i>	123
5.3.3.1	<i>Etapa 1. Planificación.....</i>	124
5.3.3.2	<i>Etapa 2. Preparación para la puesta en marcha.....</i>	124
5.3.3.3	<i>Etapa 3. Transición.....</i>	127
5.3.3.4	<i>Etapa 4. Funcionamiento normal.....</i>	129
5.3.4	<i>Enunciado del alcance del producto.....</i>	129
5.3.5	<i>Exclusiones.....</i>	130
5.3.6	<i>Supuestos del proyecto.....</i>	131
5.3.7	<i>Restricciones.....</i>	131
5.3.8	<i>Estructura de desglose de trabajo.....</i>	131
5.3.9	<i>Diccionario de la estructura de desglose de trabajo.....</i>	133
5.4	PLAN DE GESTIÓN DEL TIEMPO.....	134
5.4.1	<i>Definición de las actividades.....</i>	134
5.4.2	<i>Asignación de los recursos a las actividades.....</i>	142
5.4.3	<i>Duración y secuenciación de las actividades.....</i>	143

5.5	PLAN DE GESTIÓN DE COMUNICACIONES.....	144
5.5.1	<i>Registro de requerimientos de comunicación de todos los interesados.....</i>	<i>144</i>
5.5.1.1	Reuniones.....	144
5.5.1.2	Informe de avance.....	145
5.5.1.3	Correo electrónico (E-mail).....	145
5.5.2	<i>Matriz de las comunicaciones del proyecto.....</i>	<i>145</i>
5.6	PLAN DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	148
5.6.1	<i>Roles que intervienen en el proyecto.....</i>	<i>148</i>
5.6.2	<i>Estructura organizacional del proyecto.....</i>	<i>150</i>
5.6.3	<i>Matriz de asignación de responsabilidades para cada entregable.....</i>	<i>152</i>
5.7	PLAN DE GESTIÓN DE ADQUISICIONES.....	154
5.7.1	<i>Necesidad de adquisiciones.....</i>	<i>154</i>
5.7.2	<i>Procedimientos de contratación administrativa.....</i>	<i>159</i>
5.7.3	<i>Tipos de contrato.....</i>	<i>160</i>
5.7.4	<i>Criterio para evaluar y seleccionar a los proveedores.....</i>	<i>161</i>
5.7.4.1	Admisibilidad.....	161
5.7.4.2	Procedimiento de ponderación de ofertas elegibles.....	162
5.7.5	<i>Administración y seguimiento de los contrato.....</i>	<i>163</i>
5.8	PLAN DE GESTIÓN DE CALIDAD.....	164
5.8.1	<i>Política de calidad del proyecto.....</i>	<i>165</i>
5.8.2	<i>Objetivos de la política de calidad.....</i>	<i>165</i>
5.8.3	<i>Levantamiento de requerimientos del proyecto y del producto.....</i>	<i>165</i>
5.8.3.1	Estándares y normas que aplican en el proyecto.....	165
5.8.3.2	Estándares y normas que aplican en el producto.....	167
5.8.3.3	Criterios de aceptación del proyecto.....	168
5.8.3.4	Criterios de aceptación del producto.....	171
5.8.4	<i>Plan de gestión de calidad.....</i>	<i>171</i>
5.8.5	<i>Costos de calidad del proyecto.....</i>	<i>174</i>
5.8.5.1	Costos evitables o de la no calidad.....	174

5.8.5.2	Costos no evitables de la calidad.....	175
5.8.5.3	Costos no cuantificables de la calidad.	175
5.8.5.4	Costos monetarios de la gestión de calidad.	176
5.8.6	<i>Control de calidad.</i>	177
5.8.7	<i>Aseguramiento de la calidad.</i>	181
5.9	PLAN DE GESTIÓN DE RIESGOS.	184
5.9.1	<i>Identificación de los riesgos.</i>	184
5.9.2	<i>Análisis cualitativo de riesgos.</i>	188
5.9.3	<i>Plan de respuesta a los riesgos.</i>	190
5.10	GESTIÓN DE INTEGRACIÓN.....	193
5.10.1	<i>Sistema de control de cambios.</i>	193
5.10.2	<i>Cierre de fase o proyecto.</i>	195
5.10.3	<i>Recopilación de lecciones aprendidas.</i>	196
6.	CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	197
6.1	CONCLUSIONES	197
6.2	RECOMENDACIONES	200
7.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	203
8.	APÉNDICES.....	205

ÍNDICE FIGURAS

<i>Figura 1.1 Identificación del problema mediante la herramienta “árbol de problemas”</i>	12
<i>Figura 2.1 Procesos de la dirección de proyectos</i>	28
<i>Figura 2.2 Visión integral del proyecto</i>	34
<i>Figura 2.3 Proceso de cambio según Modelo Hewlett Packard</i>	61
<i>Figura 2.4 Organigrama jerárquico de un Área de Salud Tipo 1</i>	75
<i>Figura 3.1 Diagrama de flujo del análisis y procesamientos de datos del entregable 1</i>	88
<i>Figura 3.2 Diagrama de flujo del análisis y procesamiento de datos del entregable 2</i>	89
<i>Figura 3.3 Diagrama de flujo del análisis y procesamiento de datos del entregable principal</i> ...	90
<i>Figura 4.1 Mapa conceptual: integración factores claves de la gestión del cambio y conocimientos de AP</i>	104
<i>Figura 5.1 Matriz para la selección de estrategias en relación al poder e interés de cada interesado en el proyecto</i>	113
<i>Figura 5.2 Matriz para la selección de estrategias a utilizar en relación al poder e influencia de cada interesado en el proyecto</i>	114
<i>Figura 5.3 Etapas del proyecto</i>	123
<i>Figura 5.4 Estructura del desglose de trabajo (EDT)</i>	132
<i>Figura 5.5 Estructura organizacional del proyecto</i>	151
<i>Figura 5.6 Ejemplo de lista de chequeo para control de calidad</i>	178
<i>Figura 5.7 Flujograma del proceso para el entregable 2.3 Contratos de bienes y servicios</i>	179
<i>Figura 5.8 Flujo grama de administración de contratos</i>	180
<i>Figura 5.9 Lista de chequeo para la auditoría</i>	183
<i>Figura 5.10 Matriz probabilidad e impacto (mapa de calor)</i>	188
<i>Figura 5.11 Proceso para la gestión de cambios del proyecto</i>	194

ÍNDICE TABLAS

Tabla 1.1 <i>Descripción de nuevos servicios y reforzamiento de servicios existentes con la puesta en marcha de la nueva sede del ASMP.</i>	10
Tabla 2.1 <i>Modelos de gestión del cambio y metodologías de administración de proyectos</i>	67
Tabla 3.1 <i>Fuentes de información primaria correspondientes a activos de la organización</i>	78
Tabla 3.2 <i>Sujetos de información a consultar</i>	80
Tabla 3.3 <i>Operacionalización de las variables para cada objetivo del proyecto</i>	82
Tabla 3.4 <i>Técnicas y herramientas de investigación a implementar</i>	84
Tabla 3.5 <i>Procesamiento y análisis de datos</i>	87
Tabla 5.1 <i>Registro de roles y responsabilidades de los interesados del proyecto</i>	111
Tabla 5.2 <i>Estrategias de gestión de interesados.</i>	114
Tabla 5.3 <i>Matriz de nivel de compromiso de los interesados</i>	117
Tabla 5.4 <i>Medidas para alcanzar el nivel de compromiso deseado de los interesados</i>	119
Tabla 5.5 <i>Matriz de rastreabilidad de los requerimientos para el proyecto</i>	121
Tabla 5.6 <i>Matriz de rastreabilidad para los requerimientos relacionados con el producto.</i>	122
Tabla 5.7 <i>Diccionario de la EDT para la etapa Preparación para la Puesta en Marcha</i>	133
Tabla 5.8 <i>Lista de actividades para el logro de cada entregable y asignación de recursos</i>	135
Tabla 5.9 <i>Tipos de formato según el medio de comunicación utilizado</i>	144
Tabla 5.10 <i>Matriz de requerimientos de las comunicaciones.</i>	146
Tabla 5.11 <i>Identificación de roles dentro del proyecto</i>	149
Tabla 5.12 <i>Matriz de asignación de responsabilidades del equipo de proyecto</i>	152
Tabla 5.13 <i>Matriz de necesidades de adquisiciones</i>	155
Tabla 5.14 <i>Actividades y entregables del procedimiento de compra directa de escasa cuantía.</i>	159

Tabla 5.15 <i>Requisitos mínimos de admisibilidad de proveedores</i>	161
Tabla 5.16 <i>Ponderación de elegibles (selección de proveedores)</i>	163
Tabla 5.17 <i>Actividades de la administración de contratos de bienes y servicios</i>	164
Tabla 5.18 <i>Descripción de los criterios de aceptación para cada entregable del proyecto</i>	168
Tabla 5.19 <i>Matriz de plan de gestión de calidad</i>	172
Tabla 5.20 <i>Desglose de costos de la gestión de calidad</i>	176
Tabla 5.21 <i>Programa de auditoría del proyecto</i>	181
Tabla 5.22 <i>Ejemplo de plan de auditoría para el proyecto</i>	181
Tabla 5.23 <i>Estructura de desglose de riesgos</i>	185
Tabla 5.24 <i>Identificación de riesgos utilizando metalenguaje</i>	186
Tabla 5.25 <i>Priorización de riesgos de acuerdo a la probabilidad e impacto</i>	189
Tabla 5.26 <i>Planes de respuesta a los riesgos</i>	190

ÍNDICE APÉNDICES

Apéndice A <i>Matriz para el registro y clasificación de lecciones aprendidas en proyectos similares.</i>	205
Apéndice B <i>Matriz documental para identificación de factores ambientales de la organización que influirán en el proyecto.</i>	208
Apéndice C <i>Matriz documental para identificación de factores clave de la gestión del cambio y su integración con la administración de proyectos.</i>	210
Apéndice D <i>Entrevistas para identificar lecciones aprendidas en proyectos similares.</i>	212
Apéndice E <i>Entrevistas para obtener criterio experto y recomendaciones para elaboración del plan de gestión.</i>	221
Apéndice F <i>Acta de constitución del proyecto.</i>	228
Apéndice G <i>Cronograma del proyecto de Puesta en Marcha y Adaptación a Funcionamiento Normal de la Nueva Sede del ASMP.</i>	231
Apéndice H <i>Formato F01-ASMP-Acta de cierre de fase o proyecto.</i>	243
Apéndice I <i>Formato F02-ASMP-Informe de avance del proyecto.</i>	244
Apéndice J <i>Formato F03-ASMP-Minuta de reunión.</i>	245
Apéndice K <i>Formato F04-ASMP para confección de oficios.</i>	246
Apéndice L <i>Formulario para solicitud y control de cambios del proyecto.</i>	247
Apéndice M <i>Formulario para la recopilación de lecciones aprendidas.</i>	248
Apéndice N <i>Lista de chequeo para el control y seguimiento del alcance del proyecto.</i>	249
Apéndice O <i>Formato para encuesta sobre los servicios de la Nueva Sede del ASMP.</i>	250

LISTA DE ABREVIATURAS

AP: Administración de Proyectos

AGBS: Área de Gestión de Bienes y Servicios

ASMP: Área de Salud Mora Palmichal

CAIS: Centro de Atención Integral en Salud

CCSS: Caja Costarricense de Seguro Social

DAI: Dirección de Arquitectura e Ingeniería de la CCSS

DDO: Dirección de Desarrollo Organizacional, CCSS

DRSSCS: Dirección Regional de Servicios de Salud Central Sur, CCSS

EBAIS: Equipo Básico de Atención Integral en Salud

GC: Gestión del Cambio

GIT: Gerencia de Infraestructura y Tecnología de la CCSS

PMBoK[®]: Project Management Body of Knowledge

RESUMEN

Este documento presenta la propuesta de un Plan de Gestión para la Puesta en Marcha y Adaptación a Funcionamiento Normal de la Nueva Sede del Área Salud Mora Palmichal (ASMP) de la Caja Costarricense de Seguro Social.

El propósito fundamental es preparar a la unidad, de manera que pueda lograr una mejora efectiva en la calidad y cantidad de los servicios que brinda a la población adscrita, en cumplimiento del Modelo de Atención Integral en Salud vigente en el país.

Para lograr este propósito se desarrolló una investigación aplicada de alcance mixto (descriptiva y explicativa), ya que, con base en el uso de los conocimientos adquiridos de administración de proyectos y gestión del cambio, se propuso una solución a una situación que presenta una oportunidad de mejora en la planificación de proyectos, específicamente, en los procesos de puesta en marcha y operación de nueva infraestructura dentro de la organización.

Para este fin, se establecieron oportunidades de mejora a partir de la identificación de lecciones aprendidas en proyectos similares y de factores ambientales de la organización que podrían influir en el desarrollo del proyecto; al mismo tiempo, se integraron los factores claves de la gestión del cambio mediante la aplicación de conocimientos de Administración de Proyectos.

La integración de los resultados de la investigación con las buenas prácticas de administración de proyectos, entrega una propuesta de plan de gestión que permitirá al ASMP ejecutar y controlar de manera adecuada el proceso de transición y, por ende satisfacer paulatinamente las necesidades para generar las condiciones normales y definitivas de operación de su Nueva Sede.

Palabras claves

Oportunidades de mejora, lecciones aprendidas, factores ambientales de la organización, gestión del cambio, administración de proyectos, nueva infraestructura.

ABSTRACT

This document treats about the proposal of a management plan for commissioning and adapting at normal operation the new headquarter Mora-Palmichal (ASMP, in Spanish "Area de Salud Mora Palmichal") of the Caja Costarricense de Seguro Social.

The main purpose is to prepare the branch to improve effectively the quantity and quality of the services provides to the local population, in compliance of the current healthcare model of the country.

To achieve this purpose, a mixed research method (descriptive and explanatory) was developed, because, with the use of the project administration and change management theories, was proposed an improvement solution in the project planning process, specifically in the commissioning of new infrastructure within the organization.

Therefore, improvement opportunities were identified through the lessons learned and internal processes of the company, which are factors that could influence the project development, while, the change management factors were integrated by applying project management knowledge.

The application of the project management good practices and the research results, delivers a management plan proposal that will allow the ASMP execute an appropriate and controlled change management process, in order to satisfy the needs to generate the regular operations mood of the new branch.

Keywords

Improvement opportunities, lessons learned, environmental factors, management change, project management, new infrastructure.

INTRODUCCIÓN

La Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS) es una institución pública, cuya misión consiste en la prestación de servicios de salud en forma integral al individuo, la familia y la comunidad, y otorgar la protección económica, social y de pensiones a la población costarricense, en síntesis, crear valor público, tal y como lo establece el plan estratégico institucional vigente, de ahí que para cumplir con la demanda nacional despliega múltiples operaciones orientadas a la atención directa de los usuarios y de apoyo administrativo y logístico.

La prestación de servicios de salud de la CCSS, está organizada en tres niveles de atención, que operan bajo un modelo de red, con el soporte de un sistema de referencia y contrarreferencia entre las distintas unidades del sistema, con relaciones de mutua colaboración, que busca asegurar la continuidad de la atención de los usuarios, haciendo el mejor uso de los recursos. Bajo estas condiciones, el sistema está conformado por tres redes: Red Noroeste, Red Sur y Red Este.

Cada red a su vez está compuesta por establecimientos de Primer Nivel (Áreas de Salud tipo 1), Segundo Nivel (Áreas de Salud tipo 2 y 3, Hospitales Periféricos y Regionales) y el Tercer Nivel de Atención lo componen los Hospitales Nacionales Generales y Especializados. Estos últimos brindan apoyo especializado a las tres redes que componen el sistema de servicios de salud. En síntesis, la CCSS cuenta con 29 hospitales y 91 áreas de salud.

En la actual coyuntura de cambios y retos, la CCSS, debe estar preparada para sobrevivir y adaptarse a las condiciones del ambiente y a mejorar e incrementar su productividad y capacidad para responder a los requerimientos de una demanda social, en permanente transformación de sus necesidades, expectativas y exposición a distintos factores de riesgo. De esta forma, el Plan Estratégico Institucional (PEI) responde al Marco Estratégico Institucional (misión, visión, valores y principios), el cual se toma como insumo para la formulación de políticas, objetivos estratégicos, macro estrategias e indicadores. Por tal razón, el Plan Estratégico Institucional

establece el marco de acción, el cual está esbozado en planes de acción, como forma de organizar y orientar el rumbo de la institución a través de la identificación de sus estrategias, objetivos, y resultados esperados.

Es por ello que, para garantizar la continuidad, mejorar su calidad, ampliar, o bien modernizar la oferta de servicios, la institución se ve en la necesidad de desarrollar proyectos en todos los niveles de la organización, por ejemplo, cuando se construye nueva infraestructura, cuando se adquieren nuevos equipos médicos especializados, o bien, se incorporan nuevas tecnologías para modernizar la gestión operativa de la CCSS.

En este contexto, actualmente se está desarrollando el proyecto de construcción de la Nueva Sede del Área de Salud Mora Palmichal, cuya inversión asciende a un costo aproximado de ¢6.284 millones y cuyo propósito principal es ser el medio por el cual el ASMP se ajuste al Modelo de Atención Integral en Salud de la CCSS, realizando un incremento en la oferta de sus servicios acorde con el incremento de la población adscrita.

No obstante, a pesar de que la dotación de nueva infraestructura viene a solventar varias deficiencias, la entrada en operación de la nueva sede someterá a una transformación significativa de la magnitud y complejidad del funcionamiento de la unidad, debido a la necesidad de incrementar recursos para la creación de nuevas tareas sustantivas y de apoyo y darle un uso óptimo a la nueva planta física. De esta manera, se pueden destacar varios factores y componentes que interactuarán en este proceso y que requerirán de una especial atención, tales como: resistencia al cambio, gestión del nuevo recurso humano, nuevos procesos y sistemas de enlace, aumento significativo en la actividad de contratación administrativa (adquisiciones) y el incremento en una alta cuantía de los costos operativos, todos impulsados por la entrada en operación de una planta física de mayor capacidad y complejidad.

Ante este escenario, el presente trabajo identifica como problema principal el hecho de que las autoridades y funcionarios del área de salud no se encuentran preparados para la puesta en marcha y operación de la Nueva Sede. El tratamiento de este problema es imprescindible para el ASMP y la institución, ya que, una planificación acertada permitirá establecer la forma en cómo operará y se preservará en el tiempo la función del establecimiento, además, identificar oportunidades de mejora adicionales al proyecto de construcción de la nueva planta física.

El abordaje de este problema es relevante para la institución, ya que, de no gestionarse soluciones oportunas, se corre el riesgo de tener consecuencias negativas de gran impacto, tales como: afectación en la prestación de servicios de salud (dificultad, imposibilidad y disminución de la calidad) y desperdicio de recursos financieros, lo cual, es un tema de prioridad institucional, dada la crisis financiera que ha vivido la CCSS en los últimos años.

Ante esta situación, resulta de vital importancia poner a disposición los conocimientos y habilidades en administración de proyectos al servicio del ASMP, como medio para gestionar de manera oportuna y controlada el reto que implicará el proceso de cambio, integrando todas sus variables en un marco de proyecto, cuyo resultado principal será: el funcionamiento adecuado de la unidad en su nueva sede y por ende una mejora efectiva en la cantidad y calidad de la prestación de servicios de salud para la población adscrita.

Es así como este proyecto se orienta a abordar dicha problemática, ya que, el propósito principal es preparar a las autoridades y funcionarios del ASMP para que de manera planificada puedan emprender adecuadamente la puesta en marcha y garantizar un adecuado desarrollo del ciclo de vida de la Nueva Sede del ASMP.

Para este propósito, el presente informe se estructura en cinco capítulos.

En el capítulo uno se establece un marco de referencia para el proyecto, con la descripción de la situación actual y futura del ASMP, el planteamiento del problema, justificación del estudio,

objetivos y alcance del proyecto. En el capítulo dos se estructura el marco teórico con los conceptos bases a desarrollar dentro del proyecto. En el capítulo tres se establece el marco metodológico en donde se describen fuentes, métodos y técnicas aplicados dentro del proyecto, con lo cual la suma de estos tres capítulos constituye la línea base de planificación del presente trabajo.

En el capítulo cuatro se realizó el diagnóstico de oportunidades de mejora, a partir de la identificación de factores ambientales que pueden afectar el desarrollo del proyecto, así como el estudio de las lecciones aprendidas en proyectos similares dentro de la C.C.S.S. Seguidamente, se propone integrar los factores claves de la gestión del cambio en el contexto de Administración de Proyectos, considerando que el proceso de cambio será un factor fundamental para garantizar un funcionamiento adecuado desde el inicio de la fase operativa de la Nueva Sede.

En el capítulo cinco se presenta la propuesta del entregable principal del presente proyecto, el cual consiste en un Plan de Gestión para la Puesta en Marcha y Adaptación a Funcionamiento Normal de la Nueva Sede del ASMP, mediante la integración de los elementos descritos anteriormente y la aplicación de las buenas prácticas de administración de proyectos.

Por último el capítulo seis presenta una serie de conclusiones y recomendaciones del proyecto, que contribuirán a mejorar la capacidad de la organización para enfrentar proyectos similares.

La última sección son los apéndices que muestran todas las herramientas, material y elementos desarrollados, estos relacionados con las diferentes áreas de conocimientos aplicadas para la conclusión exitosa del proyecto.

1. Capítulo 1: Generalidades de la Investigación

1.1 Marco de referencia empresarial.

El presente estudio se realizó en el Área de Salud Mora Palmichal (en adelante ASMP), unidad operativa de la Caja Costarricense de Seguro Social, por lo que, resulta de importancia conocer los antecedentes, el rol que juega dentro de la Red Nacional de Servicios de Salud, así como la situación actual que presenta dicha organización.

1.1.1 Antecedentes.

La estructura organizativa denominada Área de Salud tiene sus orígenes en el contexto de la creación del proceso de atención integral de la salud en el año 1994, impulsada por las leyes 7374 y 7441 de la Reforma del Sector Salud, las cuales determinaron el traslado de los programas de promoción y prevención del Ministerio de Salud a la Caja Costarricense de Seguro Social (en adelante CCSS). (CCSS, Dirección de Desarrollo Organizacional, 2002, pág. 19)

En este contexto, la Dirección de Desarrollo Organizacional (2002) indica que como estrategia para la implantación y administración del Modelo de Atención Integral de Salud, la Junta Directiva de la CCSS en su sesión 6910 del 21 de marzo de 1995, definió:

Establecer las áreas de salud, por medio de la división de cada región en áreas geográficas y poblacionales de menor complejidad, de acuerdo con la división política – administrativa del país, respetando en lo posible la división cantonal, a efecto de ejecutar las acciones relacionadas con la prestación de los servicios de salud.

Que el Área de Salud constituya la unidad geográfica mínima del Sistema Nacional de Salud, conformando la unidad administrativa básica de los sistemas de gestión y financiamiento institucional y a su vez sede de la dirección local de salud.

Que el Área de Salud sea dividida en sectores geográficos con un promedio de cuatro mil habitantes, delimitados de acuerdo con criterios de accesibilidad y situación de salud de la población.

Que a cada uno de los sectores, le sea asignado un Equipo Básico de Atención Integral de Salud (EBAIS), ubicado en los distintos establecimientos de salud del nivel primario de atención (consultorios comunales, puestos y centros de salud y servicios de consulta externa de clínica y hospitales).

Que cada Área de Salud cuente con un equipo de apoyo técnico conformado por diversos profesionales de la salud, encargado de asesorar y complementar la atención primaria brindada por los EBAIS. (CCSS, Dirección de Desarrollo Organizacional, 2002, pág. 19)

1.1.2 Ubicación de la unidad en la Red de Servicios de Salud.

De acuerdo con la Dirección Proyección de Servicios de Salud (2008) los servicios de salud de la institución están organizados en tres niveles de atención, los cuales trabajan en un sistema de redes denominadas Red Noroeste, Red Sur y Red Este, donde las unidades operativas se encuentran interconectadas mediante enlaces de referencia y relaciones de mutua colaboración, con el fin de asegurar la continuidad de la atención de los usuarios, haciendo el mejor uso de los recursos. (CCSS, Dirección Proyección Servicios de Salud, 2008).

En dicho sistema, el ASMP forma parte del primer nivel de atención en la Red de Servicios de Salud Sur y está adscrita a la Dirección Regional de Servicios de Salud Central Sur. Las unidades de referencia corresponden en el segundo nivel de atención al Área de Salud Mata Redonda Hospital y en el tercer nivel de atención al Hospital San Juan de Dios.

1.1.3 Población adscrita.

Esta área de salud ofrece atención a la población de los distritos de Colón, Guayabo y Tabarcia del cantón de Mora, así como el distrito de Palmichal, que pertenece al cantón de Acosta.

1.1.4 Situación actual del Área de Salud Mora Palmichal.

El ASMP actualmente está ubicada en Ciudad Colón y tiene como sede varias edificaciones en condición de préstamo como es el caso de la Sede Principal y en condición de alquiler para el funcionamiento de servicios administrativos y del EBAIS Colón 3.

La Dirección Proyección de Servicios de Salud (2012) indica en el “Análisis Técnico Necesidades de Recurso Humano para la Apertura de la Nueva Infraestructura del Área de Salud Mora Palmichal”, que dicha unidad cuenta con seis Equipos Básicos de Atención Integral en Salud (EBAIS), distribuidos de la siguiente forma: dos concentrados en la actual sede del Área de Salud, denominados EBAIS Colón 1 y EBAIS Colón 2, mientras que el EBAIS Colón 3 se ubica en otra edificación ubicada a aproximadamente 500 metros de la Sede Principal. Adicionalmente, el ASMP tiene adscritos tres EBAIS desconcentrados¹ correspondientes a las comunidades de Guayabo y Tabarcia, ambas del cantón de Mora, y Palmichal del cantón de Acosta. Además, esta Dirección señala que “en promedio cada EBAIS atiende a 4.772 usuarios, por lo que la población asignada por EBAIS se mantiene por encima de la población determinada por el Modelo de Atención Integral en Salud vigente” (CCSS, Dirección Proyección de Servicios de Salud, 2012, pág. 5), lo cual constituye una brecha en promedio de 772 habitantes por cada centro, y por ende evidencia una necesidad clara de propiciar la apertura de nuevos EBAIS.

¹ EBAIS ubicados fuera de la Sede del Área de Salud.

Adicionalmente, a las limitaciones de infraestructura y equipamiento, el Área de Salud Mora Palmichal presenta una serie de deficiencias en todas sus áreas de funcionamiento, principalmente por falta de recurso humano, tal y como lo señala la Dirección Proyección de Servicios de Salud (2012), en dicho informe se describe la siguiente situación:

No se cuenta con recurso humano para realizar la esterilización adecuada de equipos e instrumental médico, dicha función es realizada por una auxiliar de enfermería de emergencias.

El laboratorio clínico no cuenta con el área de bacteriología (infraestructura, recurso humano y equipos). Además, no cuentan con perfil de plaza para coordinador del laboratorio y perfil de auxiliar de laboratorio, por lo que sus funciones son realizadas por los técnicos.

El ASMP cuenta con dos odontólogos que apoyan la parte clínica, uno de ellos es coordinador de la atención odontológica, realizando la parte administrativa, Cuentan con otro odontólogo, que se encuentra ubicado en funciones no clínicas, que se encarga de las actividades de promoción del servicio. Actualmente tienen dos equipos de odontología en la Sede del Área de Salud, un equipo en cada EBAIS desconcentrado y un equipo portátil.

El Equipo de apoyo actual del Área de Salud, no cuenta con el apoyo de funcionarios del Servicio de Registros Médicos y Estadísticas de Salud (en adelante REDES).

El proceso de afiliación e identificación lo realizan los funcionarios que atienden los usuarios de los EBAIS, en un horario especial, sin embargo, no se ha podido brindar el servicio para los usuarios de los EBAIS desconcentrados (dan cobertura para los usuarios de los EBAIS concentrados únicamente).

La gestión del recurso humano se ve afectada por la cantidad del personal disponible, debido a que únicamente se cuenta con un funcionario, quién se encarga de la gestión del

recurso humano de toda el Área de Salud, incluyendo Administración Salarial, Dotación de Recursos Humanos, Análisis de Puestos, Desarrollo Humano y otras propias del campo.

Como parte del Equipo de Apoyo, únicamente, se cuenta con atención de Enfermería, Odontología y Trabajo Social.

Actualmente el mantenimiento del Área de Salud está a cargo del Área Regional de Ingeniería y Mantenimiento de la Dirección Regional Central Sur, ya que, el Área no cuenta con personal de mantenimiento propio. (CCSS, Dirección Proyección de Servicios de Salud, 2012, pág. 8).

1.1.5 Situación futura del Área de Salud Mora Palmichal.

Tal y como se mencionó las actuales instalaciones del Área de Salud de Mora Palmichal no reúnen las condiciones para ofrecer una atención acorde con las necesidades de los usuarios y lo dispuesto en el Modelo de Atención Integral en Salud, razón por la cual a principios del año 2014 se inició la construcción de la Nueva Sede. De acuerdo con información de las autoridades de este centro, la inversión incluye la construcción de una planta física de siete módulos con un área de 5500 metros cuadrados, la dotación de nuevo equipamiento y mobiliario, así como el mantenimiento preventivo y correctivo durante un período de garantía de un año. Las obras tienen un costo aproximado de ¢6.284 millones y se tiene previsto que la Nueva Sede sea entregada en marzo del 2015.

Es importante mencionar que uno de los propósitos fundamentales de este proyecto es ser el medio por el cual el ASMP se ajuste al Modelo de Atención Integral en Salud de la CCSS, realizando un incremento en la oferta de sus servicios acorde con el incremento de la población adscrita.

Es así como, la entrada en operación de la nueva infraestructura del Área de Salud Mora Palmichal en el año 2015, implicará la apertura de nuevos servicios y el reforzamiento de servicios de apoyo y administrativos, tal y como se muestra en la tabla 1.1.

Tabla 1.1 *Descripción de nuevos servicios y reforzamiento de servicios existentes con la puesta en marcha de la nueva sede del ASMP.*

<i>Nuevos servicios</i>	<i>Reforzamiento de servicios de apoyo</i>	<i>Reforzamiento de servicios administrativos</i>
EBAIS Ciudad Colón 4	Emergencias	Servicios Generales
Medicina Familiar y Comunitaria	Odontología	Recursos Humanos
Nutrición	Farmacia	Almacenamiento y Distribución
Psicología	Enfermería	Aseo y Vigilancia
Mantenimiento	Laboratorio	
Centro de Equipos	Trabajo Social	
	Registros Médicos y Estadísticas en Salud	

Fuente: Análisis Técnico Necesidades de Recurso Humano para la apertura de la nueva infraestructura del Área de Salud Mora Palmichal, CCSS, Dirección de Proyección de Servicios de Salud, 2012.

Tal y como se observa en la tabla anterior la Nueva Sede permitirá la apertura de un nuevo EBAIS, destinado para atender la población del centro del cantón, donde se ubica el 65% de la misma, según lo previsto en el estudio de "Caracterización de la Demanda y Oferta de Servicios de Salud del Área de Salud Mora Palmichal" y el proceso de Resectorización del Área de Salud, donde se definió la necesidad de conformar nuevos sectores y por lo tanto nuevos EBAIS, con el fin de brindar el servicio establecido en el Modelo de Atención Integral en Salud vigente y las metas institucionales de cobertura y calidad en este nivel de atención.

La infraestructura incluye espacios para los nuevos servicios, tal es el caso del EBAIS Colón 4 y los consultorios y oficinas para el Equipo de Apoyo del Área de Salud. Así como una ampliación de otros servicios como Emergencias. Las características de la infraestructura en muchos casos condiciona el aumento en la demanda de recurso humano, ya que constituyen barreras espaciales o desplazamientos, para la prestación de los servicios.

La nueva infraestructura para el ASMP se caracteriza por su diseño en módulos. Los servicios se encuentran separados físicamente y comunicados por medio de pasillos. Los diferentes módulos, se encuentran alineados alrededor de un módulo central, donde se ubican los servicios complementarios.

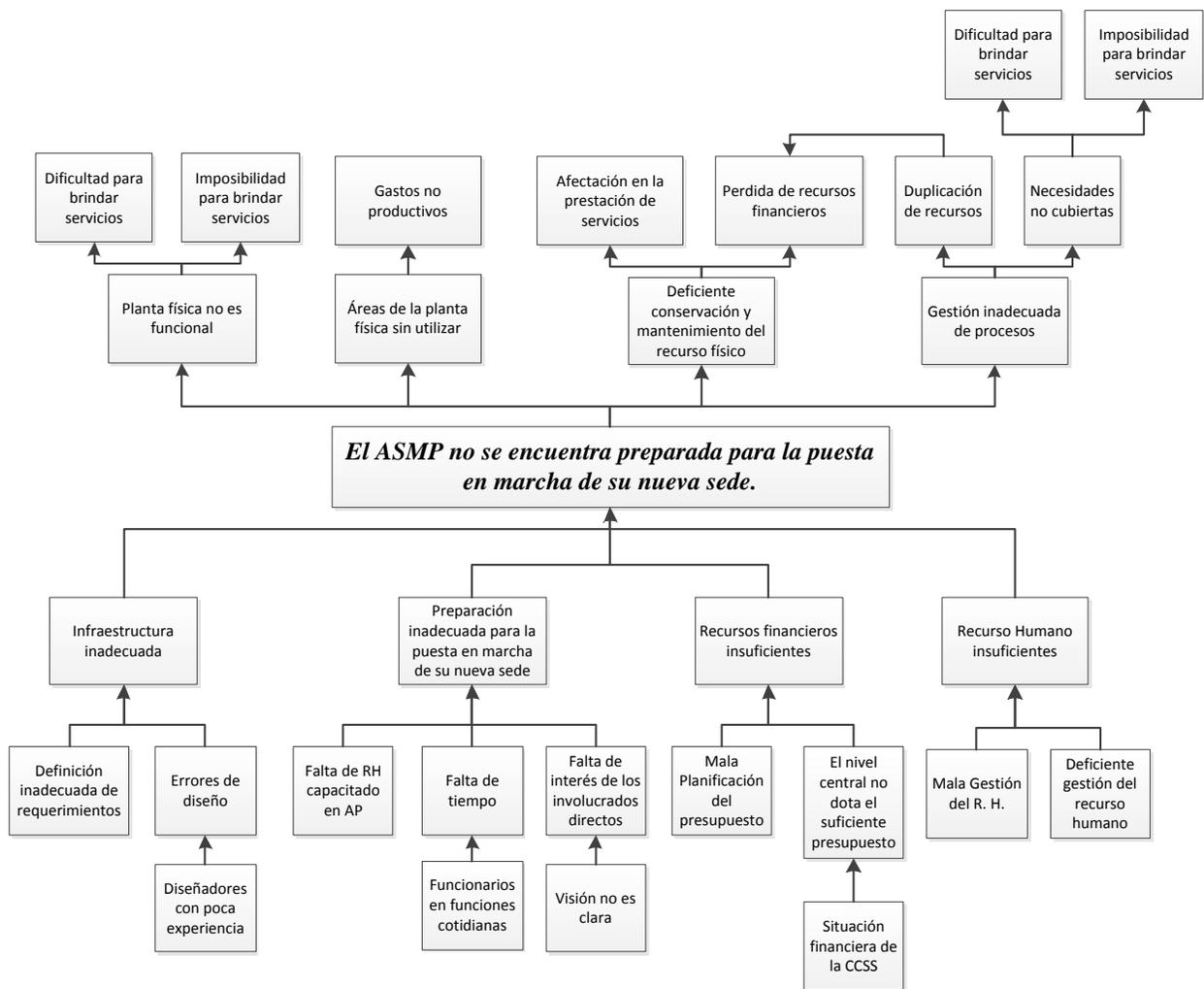
Para la apertura de los nuevos servicios y el reforzamiento de los existentes, con el fin de adaptarse a la infraestructura de la nueva sede, se han identificado la necesidad de contar con 51 plazas adicionales de recurso humano. Este incremento representa un 60,71 % del recurso humano actual con que cuenta el Área de Salud.

En síntesis, es importante destacar que el Área de Salud pasará de funcionar en diversos inmuebles de baja complejidad a operar en una edificación propia construida con materiales, acabados y componentes arquitectónicos con altos estándares de calidad y con sistemas y equipamiento de alta complejidad, como: sistema de bombeo de agua potable, sistema fijo contra incendio (incluye sistemas de rociadores), sistema de detección y alarma contra incendio, planta de emergencia eléctrica, subestación eléctrica industrial, sistema central de potencia ininterrumpida (UPS), ascensor (servicio de Urgencias), Sistema de Gases Medicinales, Sistema Agua Caliente, Autoclave (Centro de Equipos), Sistema de Cableado Estructurado, Planta de Tratamiento Aguas Residuales, entre otros, situación, que demandará un incremento de muy alta cuantía en el presupuesto para garantizar la operación así como una adecuada conservación y mantenimiento del recurso físico mencionado.

1.2 Planteamiento del problema.

El siguiente planteamiento surge a raíz del análisis de problemas y la utilización de la herramienta denominada árbol de problemas, donde se logró identificar el problema focal, las

causas sustanciales y directas, los efectos sustanciales y directos y las relaciones de causa y efecto, tal y como se muestra en la figura 1.2.



Fuente: Elaboración propia

Figura 1.1 Identificación del problema mediante la herramienta “árbol de problemas”

De esta manera, el problema que abordará el presente proyecto se describe con la siguiente interrogante:

¿Está el ASMP preparada para la puesta en marcha de su Nueva Sede?

El tratamiento de este problema es imprescindible para el ASMP y la CCSS, ya que, una planificación acertada, marcará la forma en que a partir de la puesta en marcha de la nueva infraestructura se gestionaran todos los componentes organizacionales y de operación de la

unidad, además, representa una ocasión valiosa para identificar y ejecutar oportunidades de mejora, adicionales a las que entregará el proyecto de construcción de la nueva planta física.

En conclusión, de acuerdo con el árbol de problemas mostrado en la figura 1.2, este problema es relevante para la institución, ya que, de no gestionarse soluciones oportunas, se corre el riesgo de tener consecuencias negativas de gran impacto, tales como:

- Afectación en la prestación de servicios de salud, ya sea, por que se dificulte la realización de las actividades, o bien no sea posible brindar los servicios médicos por falta de recursos financieros, humanos y materiales (insumos).
- Desperdicio de recursos financieros, lo cual, es un tema de prioridad institucional, dada la crisis financiera que vive la CCSS en los últimos años.

1.3 Justificación del estudio.

En los últimos años la CCSS, ha venido presentando una fuerte inversión para la renovación de su infraestructura y con cada proyecto ha logrado resolver deficiencias de cada centro de salud en relación a la oferta y calidad de servicios, así como ha mejorado significativamente las condiciones de accesibilidad, seguridad y protección de la vida en beneficio de los usuarios y funcionarios de la institución.

Paralelamente, los proyectos que entregan nueva infraestructura han forzado a cada unidad a emprender cambios significativos en los diferentes campos de gestión, a raíz de la dotación de recurso físico de mayor tamaño y complejidad. Sin embargo, las unidades y direcciones del nivel central, responsables del acompañamiento y asesoría hacia la unidades locales, se preocupan por realizar gestiones aisladas considerando algunos componentes como el incremento en el recurso humano y presupuesto, y por lo general se omite un plan que integre todos los aspectos necesarios para garantizar una adecuada gestión del cambio y con ello se ha propiciado que los

productos entregados, como nueva infraestructura y equipamiento, no logren su máximo aprovechamiento, en detrimento del éxito de los proyectos.

En ese sentido, la dotación de nueva infraestructura viene a solventar varias deficiencias ya descritas, no obstante, con la entrada en operación de su nueva sede el ASMP se verá sometido a una transformación significativa de la magnitud y complejidad de su funcionamiento, debido a la necesidad de incrementar recursos para la creación de nuevas tareas sustantivas y de apoyo y darle un uso óptimo a la nueva planta física. De esta manera, se pueden destacar varios factores y componentes que interactuarán en este proceso y que requerirán de una especial atención, tales como:

- Resistencia al cambio del personal existente.
- Gestión del nuevo recurso humano (identificación, contratación y adaptación)
- Nuevos procesos y sistemas de enlace, como por ejemplo: operación de un centro de equipos, operación y mantenimiento de la Planta de Tratamiento de Aguas Residuales, entre otras.
- Aumento significativo en la actividad de contratación administrativa, debido al incremento en la variedad y cantidad de bienes y servicios a adquirir para el funcionamiento de la planta física y su equipamiento de acuerdo al tamaño y complejidad de la misma.
- Incremento en una alta cuantía de los costos operativos, debido a la implementación de nuevos servicios y el crecimiento de otros, y la operación de una planta física de mayor capacidad y complejidad que impactarán significativamente el presupuesto requerido por la unidad.

Es importante destacar, que desde el punto de vista del papel que puede asumir las autoridades del ASMP, esta transición puede gestionarse de dos maneras, en la primera, se podría presentar el escenario donde todas las actividades son definidas y guiadas por otras unidades, ya sean, del nivel central o regional de la CCSS, y el rol del Área de Salud sería simplemente el de acatar y ejecutar las instrucciones dadas. Cabe mencionar que esta modalidad es la que normalmente se sigue en este tipo de proyectos, con el riesgo de que los funcionarios propios de la unidad no lleguen a comprender el verdadero fin del proyecto y los requerimientos del mismo. En el segundo escenario, se plantearía un papel más preponderante de las autoridades y funcionarios de la unidad, donde los mismos definirían los requerimientos, actividades y recursos necesarios, y serán responsables de la ejecución de los planes establecidos, con esto se lograría un mayor involucramiento y compromiso del personal interno con los objetivos del proyecto.

Por lo tanto, conociendo la situación actual y ciertos elementos que determinaran el accionar de la unidad, es evidente que el proceso de cambio que experimentará el ASMP requiere una serie de actividades de preparación para la puesta en marcha y operación óptima de la nueva sede. Ante esta situación, resulta de vital importancia poner a disposición los conocimientos y habilidades en administración de proyectos al servicio del ASMP, como medio para gestionar de manera oportuna y controlada el reto que implicará el proceso de cambio, integrando todas su variables en un marco de proyecto, considerando que las labores por realizar no se tratan de actividades operacionales, es decir, por un determinado espacio de tiempo, las autoridades y funcionarios de la unidad deberán destinar tiempo y recursos en un esfuerzo extraordinario a sus funciones cotidianas para obtener un resultado: el funcionamiento adecuado de la unidad en su nueva sede y por ende una mejora efectiva en la cantidad y calidad de la prestación de servicios de salud para la población adscrita.

1.4 Objetivos.

A continuación se presentan los objetivos del presente trabajo:

1.4.1 Objetivo general.

El presente estudio tiene como objetivo general:

- Mejorar la preparación del Área de Salud Mora Palmichal para realizar una transición adecuada de la situación actual hacia las nuevas condiciones de operación de su Nueva Sede, mediante la aplicación de buenas prácticas de administración de proyectos.

1.4.2 Objetivos específicos.

Los objetivos específicos del presente estudio consiste en:

- Establecer oportunidades de mejora en la planificación, a partir de la identificación de lecciones aprendidas en proyectos similares y de factores ambientales de la organización que influyen en la puesta en marcha de nueva infraestructura.
- Integrar los factores claves de gestión de cambio en la planificación para la entrada en operación de la Nueva Sede del Área de Salud Mora Palmichal mediante la aplicación de habilidades y conocimientos de Administración de Proyectos.
- Ofrecer al Área de Salud Mora Palmichal una propuesta de plan de gestión que integre las herramientas, técnicas y procedimientos de Administración de Proyectos, necesarios para el proceso de cambio que implicará la puesta en marcha de su Nueva Sede.

1.5 Alcance y limitaciones.

Para entender claramente el propósito de este proyecto, es necesario realizar una descripción detallada del alcance, es decir cuáles serán los entregables principales del mismo, además aclarar

que aspectos relacionados con el Proyecto de Construcción de la Nueva Sede del ASMP no serán parte del presente estudio. Al mismo tiempo es importante evidenciar las limitaciones que afectaran el desarrollo del presente proyecto.

1.5.1 Alcance.

El propósito principal de este proyecto es mejorar la preparación de las autoridades y funcionarios del ASMP para que de manera planificada puedan emprender adecuadamente la puesta en marcha y el inicio de la fase operativa de la Nueva Sede del Área de Salud.

De esta manera el trabajo establece oportunidades de mejora y la elaboración de sus respectivos planes de abordaje a partir de la investigación y recopilación de lecciones aprendidas en proyectos similares dentro de la C.C.S.S. y de la identificación de factores ambientales de la organización que pueden afectar el proyecto.

Además, se propone integrar los factores claves de la gestión del cambio mediante aplicación de habilidades y conocimientos de Administración de Proyectos, con el fin de reforzar la planificación que requiere el ASMP para su proceso de transición, considerando que el proceso de cambio será un factor preponderante para garantizar un funcionamiento adecuado desde el inicio de la fase operativa de su Nueva Sede.

La integración de los elementos anteriores y la identificación de las actividades preparatorias y recursos necesarios que requiere la puesta en marcha de la nueva sede del ASMP, da pie a la propuesta del entregable principal del presente proyecto, el cual consiste en un Plan de Gestión para la Puesta en Marcha de la Nueva Sede del ASMP. Para ello se considerará la aplicación de las buenas prácticas de administración de proyectos establecidas por el Project Management Institute (PMI) en la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBoK®).

El proyecto no incluirá la gestión de costos, considerando que las actividades del mismo serán ejecutadas por recurso humano existente y durante la jornada ordinaria de trabajo, es decir no se darán desembolsos de dinero a personas o empresas externas para la adquisición de bienes y servicios en la realización de las actividades. En este sentido, cabe destacar que uno de los principales retos del proyecto será gestionarlo con recursos propios, ya que, no existe presupuesto extra para dicho propósito. También es importante aclarar que uno de los principales entregables del proyecto será la estimación del presupuesto para poder adquirir las nuevas contrataciones de servicios por terceros con el fin de garantizar las nuevas condiciones de operación y mantenimiento.

Por último, es importante aclarar que el presente trabajo no incluirá la ejecución del plan de gestión para implementar el cambio que implica la apertura de la nueva sede del Área de Salud Mora Palmichal. Además, el alcance no incluye ninguna etapa relacionada con la construcción de la nueva planta física.

1.5.2 Limitaciones.

Las situaciones o factores que atentaron contra el logro de los objetivos fueron las siguientes:

- Falta de interés y apoyo por parte de las autoridades del ASMP en el Proyecto.
- La negativa a colaborar por parte de funcionarios expertos y otros de la CCSS.

2. Capítulo 2: Marco Teórico

El propósito de esta sección es establecer las bases teóricas sobre las cuales se fundamenta el presente estudio, de esta manera, se hace una descripción de los conceptos básicos de administración de proyectos y de la gestión de cambio, al mismo tiempo se establecen relaciones importantes entre ambos temas.

2.1 Generalidades de administración de proyectos.

Para abarcar las generalidades de la disciplina de Administración de Proyectos es oportuno coincidir con la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBoK®) del Project Management Institute (PMI), dado su alta claridad en el tratamiento y exposición de dicho tema y evidentemente al reconocimiento mundial del PMI como uno de los líderes en este campo. Estos conceptos son básicos y necesarios para establecer un punto de partida para el diagnóstico y propuestas de solución que abarquen las diferentes particularidades en las que está inmerso el presente estudio.

2.1.1 Definición de proyecto.

Existen varias formas para definir la palabra “Proyecto”, por ejemplo, Nokes y Kelly(2007) describen que un proyecto es “un esfuerzo temporal, que tiene un principio y un fin definido, llevado a cabo para cumplir con metas y objetivos únicos, por lo general para lograr un cambio beneficioso o valor agregado”. En esta definición es importante resaltar que un proyecto se realiza para brindar un cambio. Por su parte, el PMI (2013) describe un proyecto como “un esfuerzo temporal emprendido para crear un único producto, servicio o resultado” (pág. 3).

Estas y otras definiciones coinciden en que un proyecto tiene un carácter temporal, donde se establece una estructura con el único propósito de lograr algún resultado de cambio claramente

definido. Los recursos son identificados y coordinados para lograr un nuevo estado deseado. Por lo tanto, Parker, Charlton, Ribeiro y Pathak (2013) concluyen que “los proyectos son un vehículo de cambio para llevar a una organización de un estado existente a un estado futuro planeado” (pág. 538).

Los proyectos son imprescindibles para el crecimiento y la supervivencia de las organizaciones. Los proyectos crean valor en forma de procesos de negocio mejorados, son indispensables para el desarrollo de nuevos productos y servicios y facilitan a las compañías la respuesta ante los cambios del entorno, la competencia y el mercado. (Parker, Charlton, Ribeiro, & Pathak, 2013, pág. 538).

Los proyectos se caracterizan por una serie de atributos (Gido & Clements, 2012, pág. 5):

- Un proyecto tiene un objetivo claro que el equipo de proyecto debe cumplir, lo cual puede estar definido en términos de producto final o entregable, programa y presupuesto.
- Un proyecto se realiza mediante una serie de actividades interdependientes, las cuales debe seguir una determinada secuencia para cumplir el objetivo del proyecto.
- Un proyecto utiliza diferentes recursos para la realización de actividades o tareas, tales como personas, organizaciones, equipo, materiales o instalaciones.
- Un proyecto tiene un marco de tiempo definido, comprendido entre la fecha de inicio y la fecha en que se debe lograr el cumplimiento del objetivo del proyecto.
- Un proyecto tiene carácter único, ya que se realiza de acuerdo a especificaciones particulares, requerimientos de un cliente en específico y condiciones del entorno distintas a otros.

- Un proyecto tiene un patrocinador o cliente, ya sea, una persona, organización o sociedad, quien aporta los fondos para la realización del proyecto.
- Todo proyecto implica un grado de incertidumbre, por lo tanto, previo al inicio el plan parte de una serie de supuestos y estimaciones.

2.1.2 Administración de Proyectos.

También conocida como Dirección de Proyectos, Gestión de Proyectos, Gerencia de Proyectos, la Administración de Proyectos (AP) es “la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas en las actividades de un proyecto, con el fin de cumplir con los requisitos del mismo” (Project Management Institute (PMI), 2013, pág. 4). Por su parte, Gido y Clements (2012) establecen que la administración de proyectos es “la planeación, organización, coordinación, dirección y control de los recursos para lograr el objetivo del proyecto” (Gido & Clements, 2012, pág. 14).

Para su aplicación, el PMI propone desarrollar el proyecto dentro de un sistema por procesos, para lo cual define 47 procesos, clasificados en cinco grupos de procesos: inicio, planificación, monitoreo y control y cierre. A la vez, PMI recomienda atender proactivamente y de manera iterativa mediante planes de acción cada una de las restricciones y áreas de interés del proyecto conocidas como áreas de conocimiento. Las áreas de conocimiento a gestionar incluyen la integración, alcance, tiempo, costo, calidad, gestión de recursos humanos, comunicaciones, gestión de riesgo, las adquisiciones y gestión de interesados.

En relación a las áreas de conocimiento, es importante destacar el análisis que realiza Parker, Verlinden, Nussey, Ford, & Pathak (2013), quienes determinan que:

De ellas, cuatro de las áreas de conocimiento (alcance, cronograma, costos y adquisiciones) se prestan fácilmente a la entrega de los productos que sean específicos y medibles, conocidas

de otra manera como elementos duros. El resto de los elementos (riesgo, calidad, integración, comunicaciones, recursos humanos e interesados) están directamente relacionados con las personas dentro de una organización o entorno de proyecto. Estos son elementos blandos, los cuales se alinean estrechamente con la gestión del cambio; y donde la gestión de proyectos y la gestión del cambio se superponen. (Parker, Verlinden, Nussey, Ford, & Pathak, 2013, pág. 409).

2.1.3 Director de proyecto.

El director del proyecto es la persona asignada por la organización ejecutora para liderar al equipo responsable de alcanzar los objetivos del proyecto.

Los directores de proyecto tienen la responsabilidad de satisfacer necesidades del equipo y las necesidades individuales. Dado que la dirección de proyectos es una disciplina estratégica crítica, el director del proyecto se convierte en el nexo de unión entre la estrategia y el equipo. El rol del director del proyecto, por tanto, se torna cada vez más estratégico. Sin embargo, la comprensión y aplicación de conocimientos, herramientas y técnicas que se reconocen como buenas prácticas no son suficientes para gestionar los proyectos de manera eficaz (Project Management Institute (PMI), 2013, pág. 17)

Es por ello que Lledó (2013) establece que los directores de proyectos exitosos deben tener “excelentes capacidades de coordinación general y comunicación, combinando sus conocimientos, su capacidad de gestión y sus habilidades interpersonales, tales como: liderazgo, trabajo en equipo, motivación, comunicación, escucha activa, toma de decisiones, conocimientos y negociación” (pág. 38).

2.1.4 Equipo de proyecto.

El equipo del proyecto es “un grupo de personas que trabajan de forma interdependiente para lograr el objetivo de un proyecto” (Gido & Clements, 2012, pág. 354).

El PMI (2013) establece que la conformación de un equipo de proyecto es variable, esta puede incluir al director del proyecto, al personal de dirección del proyecto y a otros miembros que desarrollan actividades diferentes a las de dirección del proyecto. Los miembros del equipo corresponden a individuos procedentes de diferentes grupos, con conocimientos en una materia específica o con un conjunto de habilidades específicas para llevar a cabo las diferentes actividades que demanda el proyecto (Project Management Institute (PMI), 2013, pág. 35)

En relación con el concepto de equipo de proyecto destacan dos aspectos: trabajo en equipo y efectividad del equipo. El trabajo en equipo se refiere al esfuerzo en común de un grupo de personas para alcanzar un objetivo, donde el éxito del proyecto depende claramente de la efectividad del equipo del proyecto. Por esta razón, Gido y Clements (2012) advierten que “los planes y las técnicas para administrar el proyecto son necesarios, pero lo fundamental para alcanzar el éxito son las personas, es decir, el director y el equipo del proyecto; el proyecto requiere de un equipo efectivo para su éxito” (pág. 54).

2.1.5 Ciclo de vida de un proyecto.

En primera instancia es importante aclarar que el ciclo de vida del proyecto es distinto al ciclo de vida de producto, el cual se puede definir como “el tiempo que transcurre desde la concepción del producto hasta su retiro del mercado” (Lledó, Director de proyectos: Cómo aprobar el examen PMP si morir en el intento, 2013, pág. 34). Mientras que el ciclo de vida de un proyecto proporciona un marco de referencia básico para dirigir el proyecto, independientemente del trabajo específico involucrado, ya que ordena y facilita la gestión y el control mediante la

división del desarrollo de proyecto en una serie de fases, que normalmente son secuenciales, desde el inicio hasta el cierre del proyecto. La cantidad y los nombres de las fases depende de las necesidades de gestión y control de la organización u organizaciones que participan en el proyecto, la naturaleza propia del proyecto y su área de aplicación (Project Management Institute (PMI), 2013, pág. 38). De la misma forma, PMI (2013) indica que “cada fase se puede dividir por objetivos funcionales o parciales, resultados o entregables intermedios, hitos específicos dentro del alcance global del trabajo o disponibilidad financiera” (pág. 38).

A pesar de que todos los proyectos varían en tamaño y complejidad, PMI (2013) propone que los proyectos pueden configurarse dentro de la siguiente estructura genérica de ciclo de vida (Project Management Institute (PMI), 2013):

- Inicio del proyecto,
- Organización y preparación,
- Ejecución del trabajo y
- Cierre del proyecto.

Esta estructura genérica no debe confundirse con los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos, ya que los procesos de un Grupo de Procesos consisten en actividades que pueden realizarse y repetirse dentro de cada fase de un proyecto, así como para el proyecto en su totalidad.

2.2 Plan de gestión del proyecto.

En concordancia con lo expuesto en el apartado 2.1.2 el Plan de Gestión de Proyecto resulta de la integración de los planes de acción para la atención de cada una de las áreas de conocimiento, mediante la selección y desarrollo de los procesos de Dirección de Proyectos.

Debido a que en un Proyecto, existe una alta probabilidad de que surjan cambios, PMI (2013) advierte que el desarrollo del plan de gestión de proyecto es una actividad repetitiva a lo largo del proyecto, por lo que existe la oportunidad de realizar un mejoramiento progresivo del plan, a medida que se cuenta con mayor información y certeza de las variables y restricciones. (Project Management Institute (PMI), 2013).

En cuanto a la elaboración del plan de gestión, PMI (2013) señala que “la selección de procesos y la gestión de las áreas de conocimiento o restricciones se realiza de acuerdo a las condiciones y características del proyecto”. (Project Management Institute (PMI), 2013, pág. 6).

El plan de gestión de un proyecto se obtiene del proceso de planeación, donde se determina qué se necesita hacer (alcance, entregables), como se hará (actividades secuencia), quien lo hará (recursos, responsabilidad), cuánto tiempo tomará hacerlo (duraciones, programa), cuánto dinero costará (presupuesto) y cuáles son los riesgos. Este plan también se utilizará como punto de referencia para comparar el avance real del proyecto (Gido & Clements, 2012, pág. 11).

Para tales efectos, Gido y Clements (2009) destacan los siguientes pasos (pág. 16):

1. Establecer el objetivo del proyecto. El objetivo debe ser acordado entre el patrocinador o cliente y la organización ejecutora del proyecto.
2. Definir el alcance. Debe prepararse un documento de alcance del proyecto que incluya los requerimientos del cliente, defina las tareas de trabajo o elementos principales, y proporcione además una lista de entregables y los criterios de aceptación correspondientes que se pueden utilizar para verificar que el trabajo y los entregables cumplen con las especificaciones.
3. Crear una estructura de división del trabajo. Una estructura de división del trabajo (EDT) es una descomposición jerárquica del alcance del proyecto en partes o paquetes

de trabajo que ejecutará el equipo del proyecto para producir los entregables respectivos.

4. Asignar responsabilidades. Debe identificarse la persona u organización responsable de cada elemento de trabajo en la estructura de la división del trabajo. De esta manera el equipo del proyecto estará informado de quién es la persona responsable y de los resultados del desempeño de cada paquete de trabajo y cualquier entregable relacionado.
5. Definir las actividades específicas. Revisar cada paquete de trabajo en la estructura de división del trabajo y elaborar una lista de las actividades detalladas que se deben realizar para cada paquete y para producir todos los entregables requeridos.
6. Establecer la secuencia de las actividades. Es necesario establecer la secuencia necesaria y las relaciones de dependencia de las actividades detalladas que se deben realizar para lograr el objetivo del proyecto.
7. Estimar los recursos de las actividades. Los recursos incluyen las personas, materiales, equipos, etcétera, que se necesiten para realizar cada actividad. Las estimaciones de los recursos deben tener en cuenta la disponibilidad de cada tipo de recurso, ya sea interno o externo (subcontratistas), y la cantidad disponible durante la duración del proyecto.
8. Estimar la duración de las actividades. Estimar el tiempo que tomará completar cada actividad, con base en los recursos que se aplicarán.
9. Desarrollar el programa del proyecto. Con base en la duración estimada de cada actividad y las relaciones lógicas de la secuencia de actividades, se desarrolla el programa o cronograma general del proyecto, incluyendo las fechas en que se espera

que inicie y termine cada actividad, con el fin de completar el proyecto para la fecha de terminación requerida.

10. Estimar los costos de la actividad. Los costos de una actividad deben basarse en los tipos y las cantidades de los recursos estimados para cada actividad, así como en la tasa de costo de mano de obra apropiada o el costo unitario de cada tipo de recurso.
11. Determinar el presupuesto. El presupuesto total del proyecto se puede desarrollar al añadir las estimaciones de costos para cada actividad. Asimismo, los presupuestos para cada paquete de trabajo en la estructura de la división del trabajo se determinan al añadir los costos estimados de las actividades detalladas para cada paquete de trabajo. Otros costos, como los administrativos del proyecto o de la organización y los costos indirectos o generales, también se deben incluir en el presupuesto y asignarse debidamente a cada actividad o paquete de trabajo. Una vez que se determina el presupuesto total para el proyecto en general o para cada paquete de trabajo, se debe desarrollar un presupuesto en etapas para distribuir los fondos a lo largo de la duración del proyecto o paquete de trabajo, con base en las fechas esperadas de inicio y terminación de cada actividad estipuladas en el programa del proyecto.

2.3 Grupos de procesos de administración de proyectos.

El PMI ha identificado una serie de procesos de la dirección de proyectos, que han sido reconocidos como buenas prácticas para la mayoría de los proyectos. Estos procesos han sido divididos en cinco grupos, y definidos como los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos. En estos grupos son los siguientes (Project Management Institute (PMI), 2013):

- Grupo de procesos de iniciación: permiten definir y autorizar el proyecto o una fase del mismo.

- Grupo de procesos de planificación: define y refina los objetivos, y planifica el curso de acción requerido para lograr los objetivos y el alcance pretendido del proyecto.
- Grupo de proceso de ejecución: integra a personas y otros recursos para llevar a cabo el plan de gestión en el desarrollo del proyecto.
- Grupo de procesos de monitoreo y control: permiten medir y supervisar constantemente el avance, a fin de identificar las desviaciones respecto al plan de gestión del proyecto, con el fin de tomar medidas correctivas, cuando sea necesario, para cumplir con los objetivos del proyecto.
- Grupo de procesos de cierre: contribuyen a formalizar la aceptación del producto, servicio o resultado y permite concluir de manera ordenada el proyecto o una fase del mismo.

La interacción de los grupos de procesos para la Administración de Proyectos se observa en la figura 2.1, donde es importante mencionar que este ciclo puede aplicar tanto para una fase como para el proyecto en su totalidad, por lo que los grupos de procesos no debe ser confundidos con las fases de un proyecto.



*Fuente: adaptada del gráfico 3-1 de la Guía del PMBOK®
Figura 2.1 Procesos de la dirección de proyectos.*

2.3.1 Grupo de procesos de inicio.

El Grupo de Procesos de Inicio establece las acciones por hacer una vez que se cuenta con la autorización para iniciar el proyecto o fase, de esta manera se destacan los siguientes pasos (Project Management Institute (PMI), 2013, pág. 54):

- Definir el alcance inicial y comprometer los recursos financieros iniciales.
- Identificar los interesados internos y externos que van a participar o pueden tener influencia en el desarrollo del proyecto.
- Seleccionar el director del proyecto, si aún no se ha hecho.
- Elaborar el acta de constitución del proyecto y el registro de interesados, incorporando la información de los puntos anteriores.

El PMI (2013) indica que el propósito fundamental de este Grupo de Procesos es “alinear las expectativas de los interesados con el propósito del proyecto, darles visibilidad sobre el alcance y los objetivos, y mostrar cómo su participación en el proyecto puede asegurar el logro de sus expectativas” (Project Management Institute (PMI), 2013, pág. 54).

Al respecto, Lledó (2013) manifiesta que también hay que tener en cuenta las siguientes salidas del grupo de procesos de inicio (pág. 40):

- Objetivos preliminares
- Director del proyecto asignado
- Aprobación formal para avanzar con los procesos de planificación

2.3.2 Grupo de procesos de planificación.

El PMI (2013) define el Grupo de Procesos de Planificación como “aquellos procesos requeridos para establecer el alcance total del esfuerzo, definir y refinar los objetivos, y

desarrollar la línea de acción requerida para alcanzar dichos objetivos” (Project Management Institute (PMI), 2013, pág. 55).

Una vez que un proyecto esté autorizado, la siguiente fase es hacer una planeación detallada de cómo realizarlo. El resultado de este esfuerzo es un plan inicial, es decir, un plan de acción según los requerimientos y las limitaciones estipulados en el acta de constitución del proyecto (Gido & Clements, 2012, pág. 11).

La importancia de los procesos de planificación es que establecen “la estrategia y las tácticas, así como la línea de acción o ruta para completar con éxito el proyecto o fase. Estos procesos expresan cómo se llevará esto a cabo y establecen la ruta hasta el objetivo deseado” (Project Management Institute (PMI), 2013, pág. 55).

La utilización de los procesos de Planificación generan como resultado o salida el plan para la gestión del proyecto y los documentos del proyecto que se utilizarán para llevarlo a cabo, lo cuales abarcan los aspectos de cada área de conocimiento, entre ellos alcance, tiempo, costo, calidad, comunicaciones, recursos humanos, riesgos, adquisiciones y participación de los interesados (Project Management Institute (PMI), 2013, pág. 55).

2.3.3 Grupo de procesos de ejecución.

Incluye los procesos para completar el trabajo definido en el plan de gestión del proyecto con el fin de cumplir con los requisitos del mismo.

Como se observa en la figura 2.1 durante la ejecución del proyecto, puede ser necesaria una actualización de la planificación. Esto puede dar lugar a solicitudes de cambio que, en caso de ser aprobadas, podrían modificar el plan para la dirección del proyecto u otros documentos del mismo, y posiblemente requerir el establecimiento de nuevas líneas base (Project Management Institute (PMI), 2013, pág. 56).

En la etapa de ejecución los procesos permiten llevar a cabo las siguientes actividades (Lledó, Administración de Proyectos: El ABC para un director de proyectos exitoso, 2013, pág. 43):

- Implementar el plan para la dirección del proyecto
- Coordinar todos los procesos
- Asegurar que se cumpla con la calidad pre-establecida
- Adquirir el equipo de proyectos, desarrollarlo y gestionarlo
- Distribuir la información con los avances del proyecto
- Gestionar las expectativas de los interesados
- Efectuar las adquisiciones de los bienes y servicios necesarios para el proyecto

2.3.4 Grupo de procesos de monitoreo y control.

Este grupo está compuesto por los procesos para rastrear, analizar y dirigir el avance y el desempeño del proyecto, con el fin de identificar mejoras al plan. El beneficio clave de este Grupo de Procesos radica en identificar variaciones respecto del plan para la dirección del proyecto. En ese sentido, los procesos de monitoreo y control permiten realizar una “retroalimentación continua que permite detectar acciones preventivas y recomendar acciones correctivas” (Lledó, Administración de Proyectos: El ABC para un director de proyectos exitoso, 2013, pág. 45).

El Grupo de Procesos de Monitoreo y Control también implica (Project Management Institute (PMI), 2013, pág. 57):

- Controlar los cambios y recomendar acciones correctivas o preventivas para anticipar posibles problemas,

- Monitorear las actividades del proyecto, comparándolas con el plan para la dirección del proyecto y con la línea base para la medición del desempeño del proyecto, e
- Influir en los factores que podrían eludir el control integrado de cambios o la gestión de la configuración, de modo que únicamente se implementen cambios aprobados.

2.3.5 Grupo de procesos de cierre.

Los procesos de cierre son necesarios para finalizar adecuadamente todas las actividades planificadas, con el fin de completar formalmente el proyecto, donde se verifica que los procesos definidos se han completado dentro de todos los Grupos de Procesos a fin de cerrar el proyecto o una fase del mismo.

En el cierre del proyecto o fase, puede ocurrir lo siguiente (Project Management Institute (PMI), 2013, pág. 58):

- Que se obtenga la aceptación del cliente o del patrocinador para cerrar formalmente el proyecto o fase,
- Que se realice una revisión tras el cierre del proyecto o la finalización de una fase,
- Que se registren los impactos de la adaptación a un proceso,
- Que se documenten las lecciones aprendidas,
- Que se apliquen las actualizaciones adecuadas a los activos de los procesos de la organización,
- Que se archiven todos los documentos relevantes del proyecto en el sistema de información para la dirección de proyectos para utilizarlos como datos históricos,

- Que se cierren todas las actividades de adquisición y se asegure la finalización de todos los acuerdos relevantes, y
- Que se realicen las evaluaciones de los miembros del equipo y se liberen los recursos del proyecto.

En cuanto a la etapa de cierre, Gido y Clements (2012), agregan las siguientes recomendaciones (pág. 13):

- La documentación del proyecto debe ser debidamente organizada y archivada para que sea consultada para planificación de proyectos futuros. Por ejemplo, la información del costo real y del programa de un proyecto terminado puede ser útil para desarrollar el programa y los costos estimados del proyecto propuesto.
- Se debe identificar las lecciones aprendidas y hacer recomendaciones para mejorar el desempeño en proyectos futuros. Para fomentar el uso de esta información se debe establecer un sistema de base de conocimientos que incluya un depósito de fácil acceso para recuperar las lecciones aprendidas y la información de proyectos anteriores.
- También se debe obtener retroalimentación del patrocinador o cliente para determinar si los beneficios esperados del proyecto se han logrado, evaluar el nivel de satisfacción del cliente y conseguir cualquier información que pueda ser útil en las relaciones de negocios futuras con ese cliente o con otros.

2.4 Áreas de conocimiento de administración de proyectos.

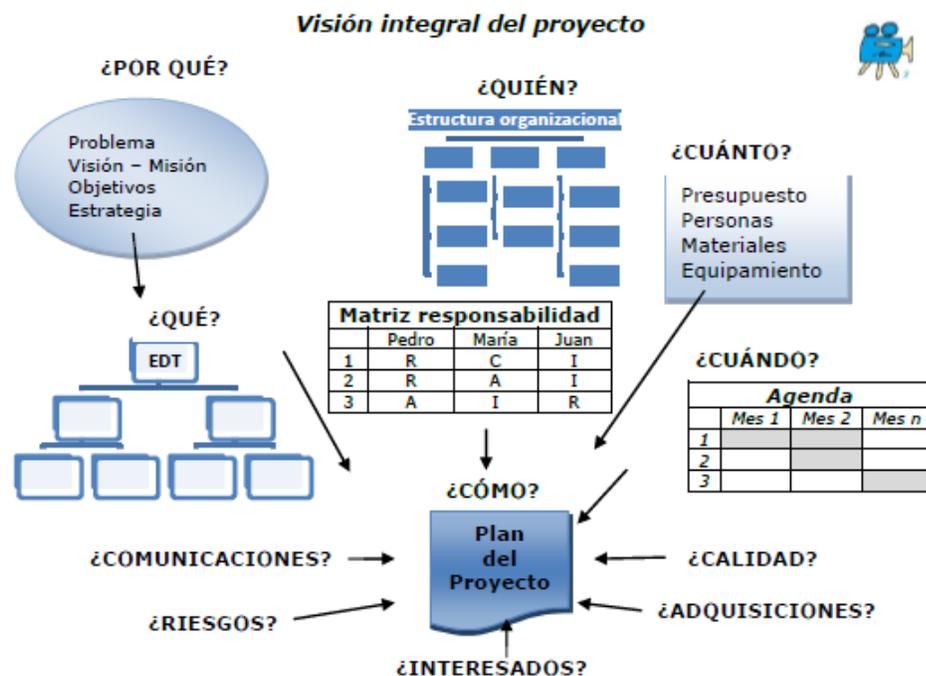
Como ya se mencionó en el apartado 2.1.2 el PMI propone para una administración profesional de proyectos atender proactivamente factores y elementos determinantes del éxito correspondientes a una serie de áreas de interés claves conocidas como Áreas de Conocimiento.

Las áreas de conocimiento a gestionar incluyen la integración, alcance, tiempo, costo, calidad, recursos humanos, comunicaciones, riesgos, adquisiciones e interesados.

2.4.1 Gestión de la integración.

La gestión de integración se compone de diferentes procesos, cuyo propósito es unificar, consolidar, comunicar e integrar diversos procesos y actividades de todas las áreas de conocimiento de Administración de Proyectos, con el fin de ejercer un control adecuado, satisfacer las expectativas de los interesados y cumplir con los requisitos del proyecto.

Para una exitosa gestión de proyecto, Lledó (2013) recomienda al director de proyecto generar una visión de conjunto de todos los componentes que integran el proyecto, tal y como se representa gráficamente en la figura 2.2.



Fuente: tomado de Administración de Proyectos: El ABC para un director de proyectos exitoso, 2013
Figura 2.2 Visión integral del proyecto

La gestión de Integración entrelaza todas las áreas de conocimiento de Administración de Proyectos, por lo que brinda los elementos necesarios para manejar las interdependencias entre ellas (Project Management Institute (PMI), 2013, pág. 63).

Los seis procesos de la gestión de la integración son:

- Desarrollar el acta de constitución del proyecto (Inicio): el cual consiste en un documento que autoriza formalmente la existencia de un proyecto y confiere al director del proyecto la autoridad para asignar los recursos de la organización a las actividades del proyecto
- Desarrollar el plan para la dirección del proyecto (Planificación): resulta de la unión y coordinación de todos los planes secundarios (otras áreas de conocimiento), dando como resultado un plan integral para la gestión del proyecto.
- Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto (Ejecución): llevar a cabo lo desarrollado en el plan para la dirección del proyecto. Además, se implementan los cambios aprobados (acciones correctivas, acciones preventivas, reparación de defectos) y se revisa de manera periódica el impacto de los cambios sobre el proyecto.
- Monitorear y controlar el trabajo (Monitoreo y control): monitorear es observar lo que está ocurriendo en el proyecto y controlar es implementar acciones correctivas cuando algo está fuera de lo normal.
- Realizar control integrado de cambios (Monitoreo y control): prácticamente es imposible que un proyecto se ejecute exactamente igual a lo planificado originalmente, por lo tanto, se requiere flexibilidad para administrar los cambios en el proyecto.

- Cerrar el proyecto o la fase (Cierre): Durante el proceso cerrar el proyecto se completa formalmente el proyecto o una fase del mismo.

2.4.2 Gestión del alcance.

El propósito de esta área de conocimiento es en primera instancia identificar el trabajo necesario para desarrollar con éxito el proyecto, y en segunda instancia controlar que se cumpla con el mismo, a la vez permite establecer con claridad que no forma parte del proyecto.

En el contexto del proyecto, el término alcance puede referirse a (Project Management Institute (PMI), 2013, pág. 105):

- Alcance del producto: características y funciones que describen un producto, servicio o resultado.
- Alcance del proyecto: es el trabajo realizado para entregar un producto, servicio o resultado con las funciones y características especificadas.

Las principales salidas de los procesos de planificación correspondientes a la gestión del alcance son (Project Management Institute (PMI), 2013, pág. 106):

- Plan de Gestión del Alcance: es el plan para definir, validar y controlar el alcance del proyecto.
- Documentación y matriz de trazabilidad de los requisitos: establece las necesidades y los requisitos de los interesados para cumplir con los objetivos del proyecto.
- Enunciado del alcance: es una descripción detallada del proyecto y del producto. El alcance del proyecto define lo que se debe hacer. Es todo el trabajo que debe realizarse para producir todos los entregables del proyecto y que el patrocinador o cliente esté convencido de que todo el trabajo y los entregables cumplen con los requerimientos o con los criterios de aceptación y logran el objetivo del proyecto.

De acuerdo con Gido y Clements (2012) el documento de enunciado del alcance del proyecto debe contener las siguientes secciones (Gido & Clements, 2012, pág. 104):

- Los requerimientos del cliente que definen las especificaciones de las funciones o el desempeño para el producto final y otros entregables del proyecto.
- La declaración de trabajo, la cual define las principales tareas o elementos que deberán llevarse a cabo para realizar el trabajo que se necesita hacer y producir todos los entregables del proyecto.
- Los entregables son los productos o resultados que el equipo de proyecto producirán y proporcionarán al cliente durante y a la terminación de la ejecución del proyecto.
- Los criterios de aceptación para todos los entregables del proyecto deben describirse con mayor detalle de lo que se establece en el acta de constitución.
- Estructura de desglose de trabajo (EDT): permite descomponer el alcance en componentes más pequeños para facilitar el manejo y control de cada entregable.

A partir del enunciado del alcance del proyecto y del producto, podrá subdividirse el trabajo del proyecto en elementos de trabajo cada vez más pequeños mediante un proceso jerárquico para crear la estructura de descomposición del trabajo (EDT) (WBS, por sus siglas en inglés). La EDT se constituye en un mapa o un diagrama esencial del proyecto con distintos niveles de detalle, la cual permite a los directores de proyecto asegurarse de identificar todos los productos y elementos del trabajo a fin de integrar el proyecto a la organización actual y establecer un fundamento de control (Gray & Larson, 2009, pág. 93).

2.4.3 Gestión del tiempo.

Los procesos de la Gestión del Tiempo tienen como propósito determinar adecuadamente la duración que requiere el desarrollo de un proyecto y a la vez establece las acciones para posibilitar que su cumpla el plazo estimado.

Con el desarrollo de los procesos de planificación, la gestión del tiempo entrega los siguientes elementos (Project Management Institute (PMI), 2013, pág. 141):

- Plan de Gestión del Cronograma: plan para desarrollar, gestionar, ejecutar y controlar el cronograma del proyecto.
- Lista de Actividades: corresponde a las acciones necesarias para generar los entregables del proyecto definidos con la elaboración de la EDT.
- Diagramas de red: este diagrama muestra la relaciones de secuencia entre las diferentes actividades del proyecto.
- Identificación de los recursos: en este documento se establece el tipo y las cantidades de materiales, recursos humanos, equipos o suministros requeridos para ejecutar cada una de las actividades.
- Estimación de la duración de las Actividades: define los períodos de trabajo necesarios para ejecutar cada actividad, de acuerdo con los recursos estimados.
- Cronograma del proyecto: el cronograma integra las secuencias de actividades, duraciones, recursos y restricciones para crear la programación del proyecto.

2.4.4 Gestión de costos.

La Gestión de los Costos permite planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento, gestionar y controlar los costos, con el fin de cumplir con el presupuesto aprobado o disponible para el proyecto.

La planificación de la gestión de costos tiene lugar en las etapas iniciales de la planificación del proyecto, con lo cual se establece el marco de referencia para cada uno de los procesos de esta área. Como salidas para integrar el plan de gestión de proyecto, los procesos de la gestión de costos entregan las siguientes (Project Management Institute (PMI), 2013, pág. 193):

- Plan de Gestión de los Costos: establece las políticas, los procedimientos y la documentación necesarios para planificar, gestionar, ejecutar el gasto y controlar los costos del proyecto.
- Estimación de los Costos: estimado de los recursos financieros necesarios para ejecutar cada actividad del proyecto. El costeo también se puede realizar por paquetes de trabajo.
- Presupuesto: resulta de la suma de los costos estimados para cada actividad o paquetes de trabajo, con lo cual se establece una línea base de costo autorizada.

Un aspecto relevante que destaca PMI (2013) es que la gestión de los costos también debería tener en cuenta el efecto de las decisiones tomadas en el proyecto sobre los costos que requerirá la operación, el mantenimiento y soporte del producto, servicio o resultado del proyecto. Por ejemplo, el hecho de omitir o disminuir actividades para reducir costos del proyecto, puede resultar en un incremento de los costos operativos del cliente. (Project Management Institute (PMI), 2013, pág. 195).

2.4.5 Gestión de calidad.

La Gestión de la Calidad determina las políticas de calidad, los objetivos y las responsabilidades de calidad para asegurar que se alcancen y se validen los requisitos del proyecto, incluidos los del producto. También, permite implementar el sistema de gestión de la calidad de la organización en el contexto del proyecto, al mismo tiempo que apoya las

actividades de mejora continua del proceso, tal y como las lleva a cabo la organización ejecutora (Project Management Institute (PMI), 2013, pág. 227).

El PMI (2013) establece que el proceso de planificar la gestión de la calidad permite identificar los requisitos y/o estándares de calidad para el proyecto y sus entregables, así como documentar cómo el proyecto demostrará el cumplimiento de los mismos. Su principal salida es el plan de gestión de la calidad, el cual describe la manera en que se va a cumplir los requisitos de calidad establecidos para el proyecto (Project Management Institute (PMI), 2013, pág. 241).

La Gestión de la Calidad del Proyecto aborda la calidad tanto de la gestión del proyecto como la de sus entregables. Para dicha área de conocimiento se destacan los siguientes aspectos (Project Management Institute (PMI), 2013, pág. 241):

- Aplicable a todos los proyectos, independientemente de la naturaleza de sus entregables.
- Las medidas y técnicas de calidad son específicas para el tipo de entregables que genera el proyecto.
- El incumplimiento de los requisitos de calidad puede tener consecuencias negativas graves para algunos o para todos los interesados del proyecto.

En este contexto, es importante destacar el análisis del costo-beneficio de gestionar la calidad, al respecto PMI (2103) señala que “los principales beneficios de cumplir con los requisitos de calidad incluyen menos retrabajo, mayor productividad, costos menores, mayor satisfacción de los interesados y mayor rentabilidad” (pág. 235).

2.4.6 Gestión de recursos humanos.

La Gestión de los Recursos Humanos propone los procesos que organizan, gestionan y conducen a las personas que se le asignaran roles y responsabilidades como parte del equipo de

proyecto. Este recurso humano aportará diferentes habilidades a tiempo completo o parcial, al igual que pueden participar durante el desarrollo del proyecto, o bien en determinado momento entrar o salir dependiendo de las actividades para las que fue asignado. PMI (2013) resalta que además de la asignación roles y responsabilidades, involucrar a los miembros del equipo en la toma de decisiones y en la planificación del proyecto es beneficioso, ya que se aprovecha la experiencia de cada uno y se fortalece su compromiso con el proyecto (Project Management Institute (PMI), 2013, pág. 255).

El plan de gestión de recursos humanos tiene como beneficio describir los roles, las responsabilidades, las habilidades requeridas y las relaciones de comunicación, y como se gestionará a los miembros del equipo de proyecto. También, incluye los cronogramas para la adquisición y liberación del personal, la identificación de necesidades de capacitación, las estrategias para desarrollar el espíritu de equipo, los planes para los programas de reconocimiento y recompensas, las consideraciones relativas al cumplimiento, los asuntos relativos a la seguridad y el impacto del plan para la gestión de personal en la organización (Project Management Institute (PMI), 2013, pág. 259).

2.4.7 Gestión de las comunicaciones.

La gestión de las comunicaciones incluye los procesos requeridos para asegurar que la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados. En este ámbito, es importante tener claro que los grupos de interés pueden tener diferentes antecedentes culturales y organizacionales, diferentes niveles de experiencia, y diferentes perspectivas e intereses, por lo cual la comunicación juega un papel preponderante

para evitar o mitigar un impacto negativo sobre el desarrollo o resultado del proyecto (Project Management Institute (PMI), 2013, pág. 287).

La planificación de las comunicaciones se debe basar en las necesidades y requerimientos de información de los interesados, así como en los activos de la organización disponibles para generar un plan que garantice una comunicación eficaz y eficiente con todos los interesados del proyecto.

Además, durante este proceso es importante documentar adecuadamente los métodos de almacenamiento, recuperación y disposición final de la información del proyecto. Al respecto, PMI (2013) recomienda lo siguiente (Project Management Institute (PMI), 2013, pág. 290):

- Quién necesita qué información y quién está autorizado para acceder a ella;
- Cuándo van a necesitar la información;
- Dónde se debe almacenar la información;
- En qué formato se debe almacenar la información;
- Cómo se puede recuperar la información; y
- Si es necesario tener en cuenta zonas horarias, barreras de idioma y consideraciones interculturales.

2.4.8 Gestión de los riesgos.

El PMI (2013) establece que el propósito de la gestión de los riesgos del proyecto consiste en “aumentar la probabilidad y el impacto de los eventos positivos, y disminuir la probabilidad y el impacto de los eventos negativos en el proyecto” (pág. 309).

Como principales salidas de la etapa de planificación, la gestión de los riesgos, permite generar las siguientes (Project Management Institute (PMI), 2013, pág. 309):

- Plan de gestión de los riesgos: define cómo realizar las actividades de gestión de riesgos de un proyecto.
- Identificación de los riesgos: documenta los riesgos que pueden afectar al proyecto y sus características.
- Análisis cualitativo de riesgos: presenta la priorización de riesgos, mediante el análisis y combinación de la probabilidad de ocurrencia e impacto de dichos riesgos.
- Análisis cuantitativo de riesgos: consiste en un análisis numérico del efecto de los riesgos identificados sobre los objetivos generales del proyecto.
- Plan de respuesta a los riesgos: se propone opciones y acciones para mejorar las oportunidades y reducir las amenazas a los objetivos del proyecto.

El PMI (2013) define el riesgo de un proyecto como “un evento o condición incierta que, de producirse, tiene un efecto positivo o negativo en uno o más de los objetivos del proyecto. Un riesgo puede tener una o más causas y, de materializarse, uno o más impactos” (Project Management Institute (PMI), 2013, pág. 310).

En este contexto, PMI (2013) define dos tipos de riesgos: los conocidos y los no conocidos. Para los riesgos conocidos, es posible crear planes de respuestas, ya que los mismos han sido identificados y analizados, no obstante, existen riesgos conocidos que no es posible atender proactivamente, por lo que se recomienda gestionar una reserva de contingencia, al igual que para los riesgos no conocidos (Project Management Institute (PMI), 2013, pág. 310).

En el ámbito de gestión de riesgos PMI (2013) advierte que en cada proyecto debe desarrollarse un enfoque proactivo para gestionar los riesgos, ya que, sin un plan de la gestión de riesgos es probable que surjan un mayor número de problemas, como consecuencia de la materialización de las amenazas y además que se desaprovechen oportunidades de mejora.

2.4.9 Gestión de las adquisiciones.

El planificar la gestión de las adquisiciones se realiza para identificar aquellas necesidades del proyecto que se pueden satisfacer mejor o que deben satisfacerse mediante la adquisición de productos, servicios o resultados a lo externo de la organización.

El PMI (2013) señala que los requisitos del cronograma del proyecto pueden influir considerablemente en la planificación de la gestión de las adquisiciones, como también, el desarrollo del plan de gestión de las adquisiciones pueden influir en el cronograma del proyecto específicamente, en el desarrollo del cronograma, estimación de los recursos de las actividades y con los análisis de hacer o comprar.

El plan de gestión de las adquisiciones describe cómo se adquirirá bienes y servicios a lo externo de la organización donde se ejecuta el proyecto. Incluye cómo se gestionará los procesos de adquisición, desde la elaboración de los documentos de las adquisiciones hasta el cierre del contrato. El plan de gestión de las adquisiciones puede incluir directivas para (Project Management Institute (PMI), 2013):

- Los tipos de contratos a utilizar;
- Los asuntos relacionados con la gestión de riesgos;
- Determinar si se utilizarán estimaciones independientes y si son necesarias como criterios de evaluación;
- Las acciones que el equipo de dirección del proyecto puede implementar de forma unilateral si la organización ejecutora dispone de un departamento de compras, contrataciones o adquisiciones;
- Los documentos de las adquisiciones estandarizados, si fueran necesarios;
- La gestión de múltiples proveedores;

- La coordinación de las adquisiciones con otros aspectos del proyecto, tales como programar e informar el desempeño;
- Las restricciones y los supuestos que podrían afectar las adquisiciones planificadas;
- El manejo de los extensos plazos requeridos para comprar determinados elementos a los vendedores y la coordinación del tiempo extra necesario para adquirir estos elementos con el desarrollo del cronograma del proyecto;
- El manejo de las decisiones de hacer o comprar, y la vinculación de las mismas con los procesos Estimar los Recursos de las Actividades y Desarrollar el Cronograma;
- La determinación de las fechas programadas en cada contrato para los entregables del mismo y la coordinación con los procesos de desarrollo y control del cronograma;
- La identificación de requisitos para obtener garantías de cumplimiento o contratos de seguros a fin de mitigar algunas formas de riesgo del proyecto;
- El establecimiento de instrucciones que se proporcionarán a los vendedores para desarrollar y mantener una estructura de desglose del trabajo (EDT/WBS);
- La determinación de la forma y el formato que se usarán para los enunciados del trabajo del contrato/ relativo a la adquisición;
- La identificación de vendedores precalificados, si los hubiese, que se utilizarán; y
- Las métricas de adquisiciones que se emplearán para gestionar contratos y evaluar vendedores. (Project Management Institute (PMI), 2013, pág. 267)

2.4.10 Gestión de los interesados.

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

La gestión de los interesados requiere de una comunicación efectiva entre el director de proyecto y los interesados, con el fin de satisfacer oportunamente sus necesidades y expectativas, cabe mencionar que este propósito se ve mejorado propiciando una adecuada participación de los interesados en las decisiones y actividades del proyecto. Al respecto, PMI (2013) señala que “la satisfacción de los interesados debe gestionarse como uno de los objetivos clave del proyecto” (Project Management Institute (PMI), 2013, pág. 391).

Uno de los principales resultados de utilización de los procesos de gestión de interesados corresponde al registro de interesados en el inicio del proyecto. Este resulta de identificar a los interesados, lo cuales pueden ser personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o verse afectados por cualquier aspecto del desarrollo del proyecto. Además, de la identificación de los interesados es importante analizar y documentar información acerca de los intereses, participación, interdependencias, influencia y posible impacto en el éxito del proyecto, lo cual posibilita al director de proyecto la claridad para concentrarse en las relaciones necesarias para asegurar el éxito del proyecto. También, es necesario considerar que los interesados pueden encontrarse en diferentes niveles dentro de la organización y poseer diferentes niveles de autoridad, o bien pueden ser externos a la organización ejecutora del proyecto. (Project Management Institute (PMI), 2013, pág. 393)

El registro de interesados contiene todos los detalles relacionados con los interesados identificados, incluyendo entre otros (Project Management Institute (PMI), 2013):

- Información de identificación. Nombre, puesto en la organización, ubicación, rol en el proyecto, información de contacto;
- Información de evaluación. Requisitos principales, expectativas principales, influencia potencial en el proyecto, fase del ciclo de vida con el mayor interés; y
- Clasificación de los interesados. Interno/externo/partidario/neutral/reticente, etc. (Project Management Institute (PMI), 2013, pág. 398).

El plan de gestión de los interesados contempla estrategias de gestión adecuadas para lograr la participación eficaz de los interesados durante el desarrollo del proyecto, con base en el análisis de sus necesidades, intereses y el posible impacto en el éxito del proyecto. El beneficio clave de este proceso es que proporciona un plan claro y factible para interactuar con los interesados del proyecto a fin de apoyar los intereses del mismo (Project Management Institute (PMI), 2013, pág. 399).

Además de los datos recopilados en el registro de interesados, el plan de gestión de los interesados proporciona (Project Management Institute (PMI), 2013):

- Los niveles de participación deseado y actual de los interesados clave;
- El alcance e impacto del cambio para los interesados;
- Las interrelaciones y posible superposición entre interesados que se hayan identificado;
- Los requisitos de comunicación de los interesados para la fase actual del proyecto;
- La información a distribuir entre los interesados, incluidos el lenguaje, formato, contenido y nivel de detalle;

- El motivo para la distribución de dicha información y el impacto esperado en la participación de los interesados;
- El plazo y la frecuencia para la distribución de la información necesaria a los interesados; y
- El método para actualizar y refinar el plan de gestión de los interesados a medida que avanza y se desarrolla el proyecto (Project Management Institute (PMI), 2013, pág. 403).

2.5 Influencia de la organización en la administración de proyectos.

La administración de proyectos requiere que se comprenda que los proyectos forman parte del entorno de la organización, de manera tal que los objetivos del proyecto estén alineados con los objetivos de la organización y además, se deben respetar las prácticas establecidas en la organización para la gestión del proyecto (Project Management Institute (PMI), 2013).

En este contexto, el PMI (2013) destaca varios aspectos de la organización que influyen en la administración de proyectos, entre ellos: la cultura y estilos, estructura de una organización, comunicaciones, activos y factores ambientales de la organización.

2.5.1 Culturas y estilos de organización.

La cultura organizacional se define como “un sistema de normas, creencias, valores y suposiciones colectivas que une a las personas y que con ello da lugar a significados compartidos, el cual se manifiesta por las costumbres y los hábitos que ejemplifican los valores y las creencias de la organización” (Gray & Larson, 2009, pág. 68).

En ese sentido, el PMI (2013) señala que la dirección de proyectos es afectada por la cultura y estilo de una organización, ya que las normas culturales y las experiencias comunes de los

miembros de la organización creadas a lo largo del tiempo determinan “enfoques para iniciar y planificar proyectos, los medios considerados aceptables para realizar el trabajo y las autoridades reconocidas que toman o influyen en las decisiones” (Project Management Institute (PMI), 2013, pág. 21).

Las experiencias comunes incluyen, entre otras (Project Management Institute (PMI), 2013):

- Visión, misión, valores, creencias y expectativas compartidas;
- Normas, políticas, métodos y procedimientos;
- Sistemas de motivación e incentivos;
- Tolerancia al riesgo;
- Percepción del liderazgo, jerarquía y relaciones de autoridad;
- Código de conducta, ética laboral y horario de trabajo; y
- Entornos operativos.

Como recomendación el PMI (2013) señala que el director del proyecto debe comprenderlos diferentes estilos y culturas de la organización que pueden influir en un proyecto, por ejemplo, necesita saber quiénes toman las decisiones o influyen dentro de la organización y gestionar sus intereses con el fin de aumentar la probabilidad de éxito del proyecto (Project Management Institute (PMI), 2013, pág. 21).

2.5.2 Comunicaciones en la organización.

Otro factor relevante en la dirección de proyectos es el estilo de comunicación de la organización, el cual debe ser efectivo, considerando el contexto de globalización en el que se desarrollan los proyectos. De esta manera las capacidades de comunicación de la organización tienen gran influencia en la forma en que se gestionan los proyectos. Por ejemplo, cuando un

proyecto se desarrolla en ubicaciones distantes los medios tecnológicos actuales como la comunicación electrónica permite una comunicación efectiva entre todos los interesados relevantes de la organización facilitando la toma de decisiones (Project Management Institute (PMI), 2013).

2.5.3 Estructuras de la organización.

La estructura de la organización es un factor ambiental de la empresa que puede afectar la disponibilidad de recursos e influir en el modo de dirigir los proyectos, ya que dependiendo la estructura, así será el nivel de autoridad del director de proyecto y su posibilidad para la toma de decisiones del proyecto. Dentro de los tipos de estructuras organizacionales se describen las siguientes: estructura funcional, estructura matricial y estructura orientada a proyectos.

2.5.3.1 Estructura de organización funcional.

La organización funcional consiste en una jerarquía donde cada empleado tiene un superior claramente definido. En el nivel superior los miembros de la plantilla se agrupan por áreas o departamentos especializados, que su vez se pueden dividir en unidades funcionales específicas. En este tipo de estructura, “una vez que la administración decide llevar a cabo un proyecto, los distintos segmentos de éste se delegan a las unidades funcionales respectivas y cada una de ellas es responsable de terminar su parte del proyecto” (Gray & Larson, 2009, pág. 58)

Este tipo de organización presenta una serie de desventajas, donde se destaca la falta de propiedad o motivación de las personas responsables del desarrollo de las actividades del proyecto. En este sentido, Gray y Larson (2009) manifiestan que:

Es posible que lo consideren una carga adicional que no se relaciona en forma directa con su desarrollo y progreso profesional. Además, como trabajan nada más en un segmento del

proyecto, los profesionales no se identifican con éste. La falta de propiedad desalienta el fuerte compromiso con las actividades relacionadas con el proyecto. (pág. 58)

2.5.3.2 *Estructura de organización proyectizada.*

En el extremo opuesto a la organización funcional, se encuentra la organización proyectizada u orientada a proyectos. En esta estructura, los recursos necesarios para el desarrollo de cada proyecto son asignados a tiempo completo para que trabajen en dicho proyecto. Un gerente de proyectos de tiempo completo tiene plena autoridad administrativa sobre el equipo del proyecto. La organización está en posición para responder al objetivo del proyecto y a las necesidades del cliente, porque cada equipo se dedica estrictamente a un solo proyecto (Gido & Clements, 2012, pág. 435).

En una organización orientada a proyectos la mayoría de los recursos de la organización están involucrados en el trabajo de los proyectos y los directores de proyecto tienen bastante independencia y autoridad sobre el financiamiento (Project Management Institute (PMI), 2013, pág. 24).

2.5.3.3 *Estructura de organización matricial.*

La estructura de organización matricial es una “forma organizacional híbrida en la que una estructura horizontal de administración de proyectos se sobrepone a la jerarquía funcional normal” (Gray & Larson, 2009, pág. 61).

Las organizaciones matriciales pueden clasificarse como débiles, equilibradas o fuertes, lo cual depende del nivel relativo de poder e influencia entre gerentes funcionales y directores de proyecto. En las organizaciones matriciales débiles el rol del director del proyecto es más bien el de un coordinador o facilitador, que no puede tomar o hacer cumplir las decisiones de manera

personal. Las organizaciones matriciales fuertes tienen directores de proyecto con dedicación plena y con una autoridad considerable, así como personal administrativo dedicado a tiempo completo. En la organización matricial equilibrada se reconoce la necesidad de contar con un director del proyecto, pero no se le confiere autoridad plena sobre el proyecto ni sobre su financiamiento (Project Management Institute (PMI), 2013, pág. 23).

2.5.4 Activos de los procesos de la organización.

De acuerdo con PMI (2013) los activos de los procesos de la organización son cualquier objeto, práctica o conocimiento que pueden ser utilizados para planificar y gestionar el proyecto, tales como, los planes, los procesos, las políticas, los procedimientos y las bases de conocimiento, desarrollados o adquiridos previamente y utilizados por la organización. Los activos de procesos también incluyen bases de conocimiento de la organización como lecciones aprendidas e información histórica (Project Management Institute (PMI), 2013).

En relación a los activos de los procesos de la organización el PMI (2013) establece dos categorías: procesos y procedimientos, y base de conocimiento corporativa, ambas se constituyen en entradas relevantes para desarrollar los planes subsidiarios y el plan de gestión de proyecto.

2.5.4.1 Procesos y Procedimientos para inicio y planificación.

Los procesos y procedimientos de la organización para realizar el trabajo del proyecto incluyen, entre otros (Project Management Institute (PMI), 2013):

- Guías y criterios para adaptar el conjunto de procesos y procedimientos estándar de la organización con el fin de que satisfagan las necesidades específicas del proyecto;
- Estándares específicos de la organización: políticas (recursos humanos, seguridad y salud, ética, y dirección de proyectos), ciclos de vida del producto y del proyecto, políticas y

procedimientos de calidad (auditorías de procesos, objetivos de mejora, listas de verificación y definiciones estandarizadas de procesos para su uso en la organización); y

- Plantillas: de registro de riesgos, de estructura de desglose del trabajo, de diagramas de red del cronograma del proyecto y de contratos.

2.5.4.2 *Base de Conocimiento Corporativa.*

La base de conocimiento de la organización para almacenar y recuperar información incluye, entre otros elementos (Project Management Institute (PMI), 2013):

- Bases de conocimiento de la gestión de configuración, que contienen las versiones y líneas base de todos los estándares, políticas y procedimientos de la organización ejecutora, así como cualquier otro documento del proyecto;
- Bases de datos financieras con informaciones tales como horas de trabajo, costos incurridos, presupuestos y cualquier déficit presupuestario del proyecto;
- Información histórica y bases de conocimiento de lecciones aprendidas (registros y documentos del proyecto, toda la información y documentación de cierre del proyecto, información relacionada con los resultados de las decisiones de selección y desempeño de proyectos previos, e información de las actividades de gestión de riesgos);
- Bases de datos de incidentes y defectos que contienen el estado de estos, información de control, y su resolución;
- Bases de datos para la medición de procesos, utilizadas para recopilar y tener disponibles las medidas realizadas sobre procesos y productos; y

- Archivos de proyectos anteriores (líneas base del alcance, costo, cronograma y medición del desempeño, calendarios de proyecto, diagramas de red del cronograma del proyecto, registros de riesgos, acciones de respuesta planificadas e impacto del riesgo definido).

2.5.5 Factores ambientales de la organización.

Al igual que los activos de los procesos de la organización, los factores ambientales de la empresa se consideran entradas para la mayor parte de los procesos de planificación. Los factores ambientales de la empresa corresponden a condiciones que están fuera del control del equipo del proyecto y que pueden influir, restringir o dirigir el proyecto, no obstante, estos factores también pueden mejorar la capacidad de dirección de proyectos. En conclusión la influencia puede ser negativa o positiva sobre los resultados del proyecto (Project Management Institute (PMI), 2013).

Los factores ambientales de la empresa varían ampliamente en cuanto a tipo o naturaleza. Los factores ambientales de la empresa, incluyen entre otros (Project Management Institute (PMI), 2013):

- La cultura, estructura y gobierno de la organización;
- La distribución geográfica de instalaciones y recursos;
- Los estándares de la industria o gubernamentales (reglamentos del organismo de control, códigos de conducta, estándares de producto, estándares de calidad y estándares de fabricación);
- Las infraestructuras (instalaciones existentes y bienes de capital);
- Los recursos humanos existentes (habilidades, disciplinas y conocimientos como los relacionados con el diseño, el desarrollo, las leyes, las contrataciones y las compras);

- La gestión de personal (pautas de selección y retención de personal, revisión del desempeño de los empleados y registros de capacitación, política de incentivos y horas extras y registro de horas trabajadas);
- Los sistemas de autorización de trabajos de la compañía;
- Las condiciones del mercado;
- La tolerancia al riesgo por parte de los interesados;
- El clima político;
- Los canales de comunicación establecidos en la organización;
- Las bases de datos comerciales (datos para estimación estandarizada de costos, información de estudios de los riesgos de la industria y bases de datos de riesgos); y
- El sistema de información para la dirección de proyectos (herramientas automáticas, tales como una herramienta de software para programación, un sistema de gestión de configuraciones, un sistema de recopilación y distribución de la información o las interfaces web a otros sistemas automáticos en línea).

2.6 Gestión del cambio en el contexto de administración de proyectos.

En este punto es oportuno hacer la siguiente pregunta: ¿por qué relacionar gestión del cambio (GC) con la disciplina de la Administración de Proyectos? A manera de respuesta rápida, se puede mencionar que varios autores coinciden en que todo proyecto genera un cambio y un proceso de cambio dentro de una organización se puede gestionar como un proyecto. No obstante, es importante profundizar en el tema, de manera tal, que se establezca las principales relaciones y cuáles beneficios podrían obtener las organizaciones al realizar una integración efectiva entre ambos temas.

En este contexto, es importante resaltar que existe una necesidad de integrar la práctica de la gestión del cambio con la gestión de proyectos, tal y como lo expresa Hornstein (2012), quien indica:

Harvey Kolodny, profesor emérito de la Rotman School of Management de la Universidad de Toronto, ha indicado que en la implementación exitosa de las principales innovaciones de gestión (por ejemplo, la reestructuración centrada en el cliente, Six Sigma y similares), que son fundamentales para la supervivencia de las organizaciones, rara vez se hace uso efectivo del intercambio entre la gestión de proyectos y gestión del cambio, incluso a pesar de que se basa en ambos.

La gestión de proyectos y gestión del cambio utilizan una terminología distinta y diferentes metodologías. Sus respectivos impulsores se encuentran en diferentes partes de una organización y tienen diferentes orígenes funcionales y educativos. Kotter ha dicho que las organizaciones deberían beneficiarse de una síntesis de los dos enfoques, pero que no lo están haciendo. Como resultado, se están perdiendo oportunidades significativas para el aprendizaje entre los dos enfoques (Hornstein, 2012).

Es por ello, que Horstein (2012) establece que para integrar la gestión del cambio y la gestión de proyectos se debe comprender que la disciplina y la metodología de gestión de proyectos se pueden integrar con la visión, la construcción de compromiso a largo plazo y la atención a las personas y la cultura de la gestión del cambio. Un error garrafal sería ignorar el efecto que los cambios organizacionales pueden tener sobre los resultados del proyecto. Los administradores de proyectos deben entender que las necesidades de los usuarios cambian constantemente, por lo que la atención continua del cambio es absolutamente necesaria. La gestión del proyecto debe tener en cuenta todo el ciclo de vida de un sistema, para extender su pensamiento más allá del diseño y desarrollo.

2.6.1 Resistencia al cambio.

El éxito de los proyectos se puede ver afectado por la disposición de los empleados o funcionarios de una organización a adoptar los cambios inevitables que generen. Al respecto Hornstein (2012) señala que “los proyectos de gestión de cambio fallan debido a la resistencia de la organización casi dos veces tan a menudo como lo hacen a causa de cualquier problema técnico, incluida la pobre gestión de los proyectos”. Además, Hornstein (2012) sugiere abordar la adopción y la resistencia al cambio de los empleados de forma conjunta y advierte que el grado en que se espera que los empleados cumplan con los deseos de la gestión y permanezcan al margen afecta la magnitud de la resistencia al cambio. Por lo tanto, la resistencia puede estar influenciada por la presencia o ausencia de participación en la toma de decisiones.

En relación a este tema (Management Concept, Inc., 2012) considera que “mediante la evaluación de las posibilidades negativas, podemos encontrar los medios para evitarlos o moderar sus efectos. Es mediante el examen de resistencia que tomamos decisiones en cuanto a la mejor manera de hacer un cambio deseado”. (p.210)

2.6.2 Gestión del cambio: ¿cómo manejar la resistencia?

La gestión del cambio tiene que ver en el cómo se puede manejar esta resistencia y para ello Management Concept, Inc. (2012) propone dos recomendaciones para iniciar un abordaje adecuado de manera tal que se minimicen los efectos negativos de la resistencia al cambio, en primera instancia, este ente recomienda iniciar con el reconocimiento de que un proyecto afectará diferentes aspectos dentro de la organización, como, la forma de trabajar, las relaciones, la seguridad, la autoridad, el poder, o cualquier otro elemento tangible o intangible. Con este reconocimiento viene la probabilidad de resistencia.

En segunda instancia, Management Concept, Inc. (2012) propone que se debe incorporar en el plan de proyecto una estrategia para evitar y mitigar el impacto de la resistencia. Esta estrategia consiste en la planeación de actividades necesarias para informar a la gente, en el momento adecuado y de la manera correcta, de lo que está pasando, cómo los puede afectar a ellos, y cuál serán los roles y responsabilidades que tendrá que desempeñar cada uno. También incluye la dotación de personal para las actividades de apoyo que proporcionan una transición suave al nuevo proceso, incluida la formación, entrenamiento y trabajo en conjunto. Las actividades para gestionar el cambio y la resistencia a este se llevan a cabo a lo largo de la vida de cada proyecto, no sólo al final.

2.6.3 Disposición para el cambio.

El Management Concept, Inc. (2012) define que la disposición para el cambio se refiere al grado en que una persona u organización está preparada para tomar un papel positivo en hacer el cambio, como un agente de cambio o un destinatario de cambio. La disposición puede ser cultivada a través de un proceso de comunicación y educación. El salir de la ignorancia, generalmente pasa por un proceso evolutivo que incluye la educación y los cambios en la aceptación general de las nuevas ideas.

La resistencia al cambio es un hecho de la vida, ya que las personas a menudo prefieren una situación desagradable pero conocida a una que prometa el alivio del sufrimiento a costa de cambiar el *status quo*. Esta resistencia se basa en el miedo a lo desconocido, en el apego a cosas tales como la seguridad percibida y el poder, y tratar de evitar lo inevitable. La principal causa raíz de la resistencia es la ignorancia de la inevitabilidad del cambio y de la capacidad para, al menos hasta cierto punto, direccionar proactivamente el cambio. Sin embargo, un efecto positivo de la resistencia, es que puede estimular un proceso eficaz de gestión de riesgos. Por lo tanto, se

puede afirmar que la gestión del cambio tiene que ser parte de cualquier plan de proyecto que implica un cambio organizacional (Management Concept, Inc., 2012).

2.6.4 Proceso de gestión de cambio mediante la administración de proyectos.

En síntesis, Management Concept, Inc. (2012) establece tres pasos para la gestión del cambio. El primer paso es descubrir los procesos necesarios para liderar el cambio organizacional y crear las condiciones que permitan el cambio, similar a la preparación de un plan de proyecto. Además, resalta que es necesario identificar los actores claves (interesados) en el proceso y generar un enfoque de liderazgo, en coincidencia con las buenas prácticas de administración de proyectos promulgadas por PMI (2013), quien considera la gestión de interesados como un área fundamental del conocimiento.

En el segundo paso, corresponde hacer que las cosas sucedan, es decir, realizar el cambio. Es el momento interactuar con las personas de la organización que llevarán a cabo los cambios planeados en el primer paso. Para tal caso, Management Concept, Inc. (2012) recomienda:

- Ser flexible. Un plan es una metáfora, no una ley. Tratar el plan de cambio organizacional como una guía para la conducta y no como un imperativo.
- Tener cuidado. Con regularidad los Equipos Agentes de Cambio informan que los esfuerzos iniciales se cumplen con fácil aceptación. Pero esto puede ser una falsa sensación de seguridad, una idea que las cosas seguirán sin mucha resistencia.
- Estar alerta. Oposición imprevista podría surgir en cualquier momento
- Estar preparado para actuar y hacer cambios en el plan para adaptarlo a la realidad.

El tercer paso consiste en mantener y consolidar el cambio, donde la clave del éxito es mantener la constancia y ejercer presión hasta que los miembros de la organización tengan claro

de que ya no existe otra forma de hacer las cosas. Cuando esto se haya logrado los nuevos procesos se convierten en una realidad organizacional.

Ahora bien, para desarrollar el proceso de gestión del cambio es oportuno incorporar las técnicas y herramientas de Administración de Proyectos, lo cual ha sido demostrado en el análisis del caso de estudio expuesto por Management Concept, Inc. (2012), en relación al proyecto desarrollado para la renovación del sistema de información del Banco Caja Granada en el Sur de España, en el contexto de cambio de milenio, y cuyos objetivos eran: el mejoramiento del desempeño, crecimiento y renovación tecnológica para mejorar su oferta competitiva. En este caso se muestra la aplicación de un proceso para liderar el cambio con el fin de reducir la resistencia al cambio y aprovechar las condiciones existentes de la organización. Un aspecto a destacar, es que a pesar de que se trataba de un proyecto estratégico de sistemas de información, era necesario que toda la organización cambiara para lograr el cumplimiento de los objetivos del proyecto, por lo que fue necesario integrar el proceso de gestión de cambio en la administración del proyecto. Además, se destaca que los factores de éxito de este proyecto fueron la disposición de las personas para aprender, la habilidad para motivar al equipo de proyecto y la persistencia ante las condiciones difíciles.

Del caso de estudio también se pueden identificar como retos enfrentados, los siguientes aspectos:

- Convencer a las autoridades de que era necesario planificar el proyecto. Para ello se requirió una efectiva comunicación entre el Director de Proyecto y los Gerentes del Banco.
- Demostrar el vínculo entre el proyecto y la estrategia de la organización. Esto permitió que las autoridades dieran la mayor prioridad al proyecto.

En la descripción de este caso Management Concept, Inc. (2012) destaca que el Director de Proyecto hizo que las cosas sucedieran utilizando las habilidades y procesos de Administración de Proyectos. Para ello, aplicó un proceso para liderar el cambio, el cual había sido desarrollado por la Oficina de Administración de Proyectos de Hewlett Packard (HP), compañía que era el principal proveedor en este proyecto. Tal y como se observa en la figura 2.1 este proceso estuvo conformado por cuatro pasos claves: la identificación de los participantes claves, el desarrollo de un plan de implementación, entendiendo patrones de comportamiento y reacciones al cambio y liderando el proceso de cambio.



Fuente: (The Complete Project Manager Integrating People, Organizational and Technical Skills, 2012)
Figura 2.3 Proceso de cambio según Modelo Hewlett Packard

2.6.4.1 Identificando los participantes claves.

En este primer paso se realizó un análisis de los empleados críticos para el proyecto, al mismo tiempo se realizaron reuniones para involucrar a los mismos e informar el estado del proyecto, además, se destaca, que hubo disponibilidad para facilitar el flujo de información y comunicación entre los miembros del equipo.

Como se mencionó anteriormente, uno de los factores de éxito fue involucrar a las autoridades de la organización, los cuales tenían la autoridad para la asignación de recursos al proyecto. En el modelo HP se establece cuatro categorías de actores principales: los defensores, patrocinadores, agentes de cambio, y metas (destinatarios del cambio). En este caso el director de proyecto se constituye en un agente de cambio.

2.6.4.2 Desarrollando un plan de implementación.

En este paso se identificaron los eventos que podían garantizar el cambio y que contribuirían a que todos entendieran el valor del cambio. Para ello, se involucró a todos los líderes de equipo (Gerentes o directores funcionales) desde el inicio de la fase de planificación, dándose la oportunidad para que propusieran diferentes alternativas de implementación. Los líderes de equipo correspondían a cada área funcional, lo cual facilitó el proceso gracias a que conocían las condiciones existentes de la organización.

Seguidamente, se identificaron las diferencias entre el sistema existente y sus aplicaciones y el nuevo sistema por implementar con el fin de incorporar el tratamiento de estas brechas en el plan para la implementación del cambio teniendo en cuenta los posibles impactos y contingencias en los procesos, sistemas, personas y la organización.

Un aspecto relevante fue que el plan de implementación del cambio debió ser aprobado por el patrocinador, lográndose un consenso del comité de dirección y de las otras partes interesadas en la organización.

2.6.4.3 Entendiendo patrones de comportamiento y reacciones al cambio.

De esta actividad se resalta que es necesario establecer una comunicación efectiva con los involucrados del proyecto, con el fin de aclarar las metas y los objetivos del proyecto y

convencerlos de los principales beneficios del proyecto. Dado que el cambio es inminente, es necesario explicar a los grupos interesados las razones y justificaciones de ese cambio, con el fin de disminuir la resistencia mediante el uso de buenos mecanismos de comunicación.

Un factor de éxito en este proceso fue reconocer diferentes patrones de comportamiento y disponer el tiempo suficiente para trabajar con todos los interesados de la organización.

2.6.4.4 Liderando el proceso de cambio.

Para desarrollar este cometido, se facultó a los líderes de equipo correspondientes a las áreas funcionales para que pudieran participar en la mayoría de las decisiones, se dio la oportunidad para que el personal expresara sus reacciones a los cambios, con el fin de realizar mejoras, se establecieron métricas para reconocer los esfuerzos y los logros del equipo y sus líderes y por último, se dio seguimiento, el cual consistió en revisiones breves cada semana con los jefes de equipo, para el análisis de los resultados y aprender de las experiencias.

En el proceso de Gestión de Cambio descrito anteriormente, también se destacó la participación de las autoridades de la organización, que además del patrocinio, participaron en toda comunicación que contribuyera con el éxito del proyecto, por ejemplo, conversaban y apoyaban a los empleados, elevando la moral y reconociendo públicamente sus esfuerzos.

También, es importante destacar que las herramientas y técnicas utilizadas para la Gestión de Cambio corresponden a las sugeridas por los procesos de la Administración de Proyectos, entre ellas:

- Sesiones de trabajo en equipo para poner ideas en práctica
- Definición de los roles y responsabilidades documentados en el plan de implementación
- Entrenamiento para agentes de cambio
- Comunicación diaria entre los miembros del equipo

- Considerar la opinión de cada líder de equipo
- La comunicación y el respeto entre los miembros del equipo.

En términos de resultados, es importante destacar que los proyectos pueden fallar no solo por razones técnicas, sino también, debido a que los empleados en la organización se resisten al cambio. Es por ello que el factor crítico de éxito para los sistemas de implementación del cambio es la forma en que se planifican los factores humanos y organizativos; la tecnología pasa a segundo plano. En este contexto, los resultados de un proyecto se pueden medir de acuerdo con una serie de parámetros, pero cuando se habla de la gestión del cambio, se refiere a procesos, personas y tecnología como facilitadores de un cambio (Management Concept, Inc., 2012).

De esta manera, los procesos deben ser definidos, modificados, y utilizados por la gente. Mediante la revisión de los procesos antiguos, se definieron los nuevos permitiendo la creación de nuevos productos al mercado. En este aspecto fue clave el sentido de propiedad que adquirió cada trabajador. Otro resultado clave fue el uso del sistema por los usuarios finales. Paso a paso, cada usuario tuvo que adaptar su comportamiento a la nueva funcionalidad del sistema y de los nuevos procesos. Cualquier sistema es probado, medido, y evaluado por los usuarios finales. Los resultados técnicos fueron mejorados sobre el viejo sistema. Se mejoró el desempeño y el sistema permitió competencia tecnológica en el mercado financiero.

Por último, en este caso de estudio, se destaca como factores claves de éxito las siguientes lecciones aprendidas:

- El patrocinio del proyecto por parte de la alta gerencia de la Organización es obligatorio.
- La vinculación del proyecto con la estrategia es fundamental.
- La gestión de la calidad es preponderante.

- La planificación de la comunicación y el despliegue fue difícil, pero fue la clave para el cambio.
- Es obligatorio alentar la participación de los usuarios finales.

En síntesis, se concluye que en la gestión de proyectos complicados como el que se analizó anteriormente “se requiere la participación de muchas personas, el tiempo, la paciencia, la persistencia y, sobre todo, apoyo de las autoridades. Un proceso de gestión del cambio explícito es una herramienta indispensable en la caja de herramientas del gestor de proyectos” (Management Concept, Inc., 2012, pág. 224).

2.6.5 Integración de los procesos administración de proyectos en el proceso de gestión del cambio

Para referirse a este tema resulta de gran interés traer a colación la relación, entre la metodología de procesos propuesta por el PMI y los procesos de gestión del cambio realizada por Parker, Charlton, Ribeiro y Pathak (2013), donde se establece una comparación entre la metodología propuesta en la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBoK[®]) con los pasos establecidos en diferentes modelos de gestión de cambio promulgados por diferentes investigadores sobre la materia.

A continuación se muestra una breve descripción realizada por Parker et al. (2013) sobre los principales modelos de la gestión de cambio, tal y como se muestra en la tabla 2.1, los cuales ofrecen una orientación más práctica para los administradores, en lo que respecta a la implementación de las iniciativas de cambio. Estos modelos serán utilizados como plataforma para la demostración de la utilidad de la integración de los procesos de administración de proyectos en un proyecto de cambio organizacional (Parker, Charlton, Ribeiro, & Pathak, 2013):

En el primer modelo de gestión de cambio, Kanter et al. (1992) propone los Diez mandamientos para ejecutar el cambio (véase la Tabla 2.1). Kanter afirma que el análisis de la organización y su necesidad de cambio es el primer paso en el proceso de cambio, seguido por la creación de una visión y una dirección común. A partir de este punto, se deben emprender la separación de la organización del pasado y crear un sentido de urgencia. En este modelo, establecer un fuerte liderazgo y patrocinio político son pasos cruciales previos a la elaboración del plan de implementación. Seguidamente, es importante desarrollar estructuras de apoyo, seguido de la comunicación, la participación de la gente y ser transparente. El último paso es institucionalizar el cambio.

El segundo modelo de gestión de cambio notable es el proceso de ocho etapas de Kotter(1996) para el éxito de transformación de la organización. Este proceso comienza con la necesidad de afirmar un sentido de urgencia y la creación de una coalición de guía. Comunicar una visión y estrategia es el próximo proceso seguido por el desarrollo de un plan de acción, con el fin de empoderar a las personas involucradas. El siguiente paso consiste en el reconocimiento de avances y logros positivos para mejorar la motivación. Seguidamente, se requiere la consolidación de las ganancias antes de proceder a producir más cambio, lo que puede dar paso al logro de consolidar nuevos enfoques en la cultura.

El último modelo de gestión del cambio a analizar corresponde a los siete pasos de Luecke(2003), el cual comienza por recomendar la movilización de la energía y el compromiso a través de la identificación conjunta de problemas empresariales y sus soluciones. Seguidamente, es necesario desarrollar una visión compartida de cómo organizar y administrar para lograr competitividad. El liderazgo debe ser identificado para guiar equipos hacia los resultados. Este modelo defiende a partir del cambio en la periferia y no

dejar que se extendió por toda la organización sin que se dirija desde la parte superior.

(Parker, Charlton, Ribeiro, & Pathak, 2013, pág. 535).

Tabla 2.1 *Modelos de gestión del cambio y metodologías de administración de proyectos*

Diez mandamientos para ejecutar el cambio Kanter et al.(1992)	Proceso de ocho etapas- Kotter (1996)	Sietepasos-Luecke (2003)	Metodología y técnicas en Administración de proyectos
1. Analice la organización y su necesidad de cambiar		1. Movilizar la energía y el compromiso a través de la identificación conjunta de problemas empresariales y sus soluciones	
2. Crear una visión y una dirección común	3. Desarrollando una visión y estrategia	2. Desarrollar una visión compartida de cómo organizar y gestionar competitividad	Desarrollar una visión y un plan de alto nivel correspondiente; definir etapas para la ejecución del proyecto. Identifique y desarrolle un plan de riesgos
3. Separarse del pasado			
4. Crear un sentido de urgencia	1. Establecer un sentido de urgencia		
5. Apoyar un fuerte rol de líder		3. Identificar liderazgo	
6. Alineación con el patrocinio político	2. Crear una coalición guía		
7. Elaborar un plan de implementación			Implemente un plan utilizando un enfoque de etapa por etapa
8. Desarrollar estructuras facilitadoras	5. Empoderamiento		Defina paquetes de trabajo y delegue responsabilidades
9. Comunicar, involucrar a la gente y ser honesto	4. Comunicando la visión de cambio		
10. Refuerce e institucionalice el cambio	8. Anclando nuevos enfoques en la cultura	6. Institucionalizar el éxito a través de políticas formales, estructuras y procesos	Administrar por etapas - Revisar y ajustar el plan cuando sea necesario al final de cada etapa
	6. Generar victorias cortas		
	7. Consolidar ganancias y producir más cambios		
		4. Enfocarse en resultados, no en actividades	
		5. Iniciar cambio en la periferia, luego, dejar que se extienda a otras unidades sin empujar desde la parte superior	Medir el éxito del proyecto
		7. Monitorear y ajustar estrategias en respuesta a problemas en el proceso de cambio.	Capture y documente lecciones aprendidas para futuros proyectos

Fuente: tomada de (Integration of project-based management and change management: Intervention methodology, 2013)

Tal y como se muestra en la tabla 2.1, existe una trazabilidad de los procesos entre los modelos de gestión de cambio y los procesos de AP, además, se puede concluir que la gestión del

cambio es la utilización de los procesos para el control de un esfuerzo de cambio organizacional, los cuales son principalmente enfocados en la gestión de los aspectos de personas (aspectos blandos) para lograr los resultados requeridos.

Al respecto, Todnem (2005), en su revisión crítica de la gestión de cambio organizacional, sostiene que hay una falta fundamental de un marco válido para la gestión del cambio y que la literatura carece de metodología suficiente para medir el éxito de la gestión del cambio. Por lo que propone para este fin, utilizar procesos de Administración de Proyecto, donde la gestión del cambio debe ser tratado como un proyecto.

En detalle los procesos de AP mencionados en la tabla 2.1 consisten en lo siguiente:

2.6.5.1 Verificar el cumplimiento de objetivos.

El PMBoK® propone un proceso para registrar los resultados del proyecto y confirmar el resultado deseado. Este proceso asegura que todos los resultados previstos han sido entregados con los parámetros requeridos por el cliente, mediante la evaluación del proyecto en relación a los objetivos claramente definidos. El proceso también garantiza la aceptación por parte de los clientes y los interesados del proyecto. Por lo tanto, Parker et al. (2013) concluye que “este proceso de cierre se podría incorporar en el proyecto de gestión de cambio para revisar lo que se ha entregado en relación con los objetivos del proyecto (pág. 539).

2.6.5.2 Capturar lecciones aprendidas.

Otro proceso importante que PMI (2013) recomienda es la captura y documentación de las lecciones aprendidas a lo largo del proyecto, incluyendo las experiencias tanto positivas como negativas. Las lecciones se registran y se compilan al final de cada etapa para documentar y construir un banco de conocimientos de lecciones. También forman parte del proceso de las

lecciones aprendidas la identificación de las medidas adoptadas como consecuencia de la lección aprendida y seguimiento posterior para garantizar que la acción requerida ha sido implementada (Parker, Charlton, Ribeiro, & Pathak, 2013).

Es claro que el rendimiento de cualquier proyecto no se puede cambiar al concluir, no obstante, el desempeño de los futuros proyectos se puede mejorar mediante documentación de las lecciones aprendidas. De esta manera, Parker et al. (2013) sugieren que “la captura de lecciones aprendidas, tanto positivas como negativas, contribuiría en la planificación de futuros proyectos de cambio y ser un proceso útil para incorporar en el marco de trabajo de gestión de cambio” (pág. 539).

2.6.5.3 Delegar responsabilidad.

En su análisis, Parker et al. (2013) proponen este proceso para gestionar eficazmente el cambio asociado a los proyectos empresariales que contienen características intangibles; y faculta a las unidades funcionales individuales a involucrarse y ser parte integral del cambio. Este proceso de empoderamiento de las unidades funcionales individuales para enfrentar el cambio, delegando claramente las responsabilidades de las actividades del proyecto es un recurso utilizado en la Administración de Proyectos que podría aplicarse en Gestión del Cambio. Las metodologías de AP asignan los paquetes de trabajo a cada individuo o equipos para el logro de los objetivos en cada fase del proyecto.

2.6.5.4 Enfoque por etapas.

Un plan de proyecto se prepara en la planificación inicial, que establece cómo y cuándo se entregará el proyecto, para ello el proyecto se divide en una serie de etapas claramente definidas y controlables. Utilizando un enfoque de AP, la planificación detallada de las etapas

subsiguientes sólo se lleva a cabo cuando se acerca la finalización de la etapa actual. Una clara lección aprendida de las iniciativas de cambio exitosas es que el cambio pasa por una serie de fases. Por lo tanto, las fases se adaptan perfectamente a un enfoque por etapas. Tal y como lo propone el modelo de gestión del cambio (Luecke, 2003), que identifica la necesidad de controlar y ajustar las estrategias para atender los problemas en el proceso de gestión de cambio.

2.6.5.5 Gestión de riesgos.

La gestión del riesgo es un elemento importante de la Administración de Proyectos que brindan oportunidad de mejora a las iniciativas de gestión de cambio, al respecto PMBoK[®] considera la gestión integral de riesgos para el ciclo de vida del proyecto, mediante seis procesos: planificación de la gestión de riesgos, identificación de riesgos, análisis cualitativo de riesgos, análisis cuantitativo de riesgos, la planificación de respuesta a los riesgos y control de riesgos (Project Management Institute (PMI), 2013). El proceso de identificar y planificar los riesgos es ideal para el proceso de gestión de cambio en la que cualquier número de riesgos podrían encontrarse durante el proceso de cambio.

2.6.5.6 Gestión de interesados.

Como ha quedado demostrado uno de los factores claves de éxito para la gestión del cambio, corresponde al área de conocimiento de la Gestión de Interesados. En los apartados anteriores también se ha evidenciado que para implementar un proyecto adecuadamente se requiere ir más allá del sistema de gestión propuesto por PMI (grupos de procesos y áreas de conocimiento), es necesario comprometer a los empleados desde el principio, para lograr que ellos vean cualquier iniciativa como propia, y no simplemente como algo que se hace porque se les ha dicho que lo hagan.

Ante este escenario, es importante considerar que muchas de las iniciativas en las organizaciones, implican la introducción de un nuevo modelo de servicio o método de trabajo, o una innovación que altera la manera en que los servicios se llevan a cabo. A menudo, estos cambios tendrán un impacto en la identidad de los empleados con el trabajo o la organización (Tucker, Hendy, & Barlow, 2014, pág. 957).

En ese sentido “John Kotter, profesor emérito en Harvard Business School, ha dejado claro que el enfoque del liderazgo de cambio está en la elaboración de una visión y alinear y motivar a las personas afectadas por el cambio, para que estén preparados a apoyarlo y adoptarlo” (Hornstein, 2012).

2.7 Conceptualización del modelo de organización de las Áreas de Salud.

El concepto de Área de Salud se desprende claramente de lo estipulado en la estrategia para la implementación del Modelo de Atención Integral. En ese sentido, en el Manual de Organización de las Áreas de Salud la Dirección de Desarrollo Organizacional (2002) la define de la siguiente manera:

Organización definida para la prestación de los servicios integrales de salud, que otorga servicios a la población ubicada en un espacio territorial asignado previamente. Es la unidad geográfica y administrativa básica del Sistema Nacional de Salud, conforma la unidad administrativa básica de los sistemas de gestión y de financiamiento institucional y es la sede de la dirección local de salud. Para su funcionamiento cuenta con:

- Equipos Básicos de Atención Integral en Salud (en adelante EBAIS), asignados a los diferentes Sectores de Salud adscritos al Área, con el fin de prestar el servicio a poblaciones específicas.
- Servicios de Apoyo Técnico que otorga soporte a los EBAIS.

- Servicios de diagnóstico y tratamiento que brindan apoyo a los EBAIS.
- Equipo administrativo que brinda apoyo al proceso sustantivo del Área de Salud.
- El equipo administrativo y el personal de los servicios de diagnóstico y tratamiento se ubican en la Sede de Área; para otorgar servicios a los Sectores de Salud (EBAIS), por razones de racionalización de los recursos y de concentración poblacional. (CCSS, Dirección de Desarrollo Organizacional, 2002, pág. 8)

De acuerdo con la oferta de servicios y el tamaño de su estructura organizativa las áreas de salud se clasifican en tres tipos: tipo 1, tipo 2 y tipo 3. En este caso la Dirección Proyección de Servicios de Salud (2008) clasifica al Área de Salud Mora Palmichal como tipo 1.

2.7.1 Modelo de organización del Área de Salud Tipo 1.

En el estudio Clasificación de las Áreas de Salud de acuerdo con su Complejidad y Propuesta a Largo Plazo, la Dirección Proyección Servicios de Salud (2008) determina que el Área de Salud Mora Palmichal se clasifica como un Área de Salud Tipo 1. Por lo tanto, es importante conocer los elementos fundamentales de este modelo de organización, entre ellos, la misión, la visión, los objetivos, y la estructura organizativa.

2.7.1.1 Misión del Área de Salud Tipo 1.

Según la Dirección de Desarrollo Organizacional (2002), la misión de un Área de Salud tipo 1 es la siguiente:

Proporcionar servicios de atención integral en salud con oportunidad, eficiencia, eficacia, confiabilidad, humanismo y equidad, para mejorar la calidad de vida del individuo, de la familia, de la comunidad y del ambiente, por medio de acciones de promoción, prevención,

curación y rehabilitación de primer nivel de atención, con el fin de satisfacer las necesidades (con enfoque de riesgo de la salud) de la población adscrita.

Para el cumplimiento de lo anterior, las Áreas de Salud se comprometen a:

- Respetar a los clientes internos y externos, sustentado en los principios filosóficos de la Seguridad Social: Universalidad, Solidaridad, Unidad, Igualdad, Obligatoriedad y Equidad.
- Garantizar la calidad, la oportunidad y la eficiencia en la prestación de los servicios de salud.
- Lograr la satisfacción de los usuarios de los servicios.
- Mejorar la calidad de la atención de la Salud en los EBAIS.
- Proporcionar un ambiente laboral que promueva la superación en el desempeño de los funcionarios.
- Administrar en forma racional y adecuada los recursos asignados, para obtener el máximo rendimiento, con calidad y satisfacción de los clientes.
- Mantener los recursos humanos capacitados para solventar las debilidades detectadas y fortalecer las habilidades y destrezas requeridas por la organización.
- Desarrollar una sana administración de los recursos financieros, humanos, físicos y tecnológicos. (CCSS, Dirección de Desarrollo Organizacional, 2002, pág. 21).

2.7.1.2 Visión del Área de Salud Tipo 1.

La visión del Área de Salud Mora Palmichal corresponde a la de un Área de Salud tipo 1, al respecto la Dirección de Desarrollo Organizacional (2002) indica el siguiente enunciado:

“Seremos una organización orientada a la atención oportuna en salud con calidad y trato humanizado.” (pág. 22).

2.7.1.3 Objetivo general del Área de Salud Tipo 1.

La Dirección de Desarrollo Organizacional (2002) establece que el objetivo general de un Área de Salud tipo 1 es el siguiente:

Otorgar a los clientes servicios integrales de salud en el primer nivel de atención, con calidad, eficiencia, eficacia, humanismo, confiabilidad y oportunidad, con énfasis en la promoción, la prevención, la curación y la rehabilitación, para satisfacer las necesidades (con enfoque de riesgo de salud) de la población adscrita. (CCSS, Dirección de Desarrollo Organizacional, 2002, pág. 22).

2.7.1.4 Objetivos específicos del Área de Salud Tipo 1.

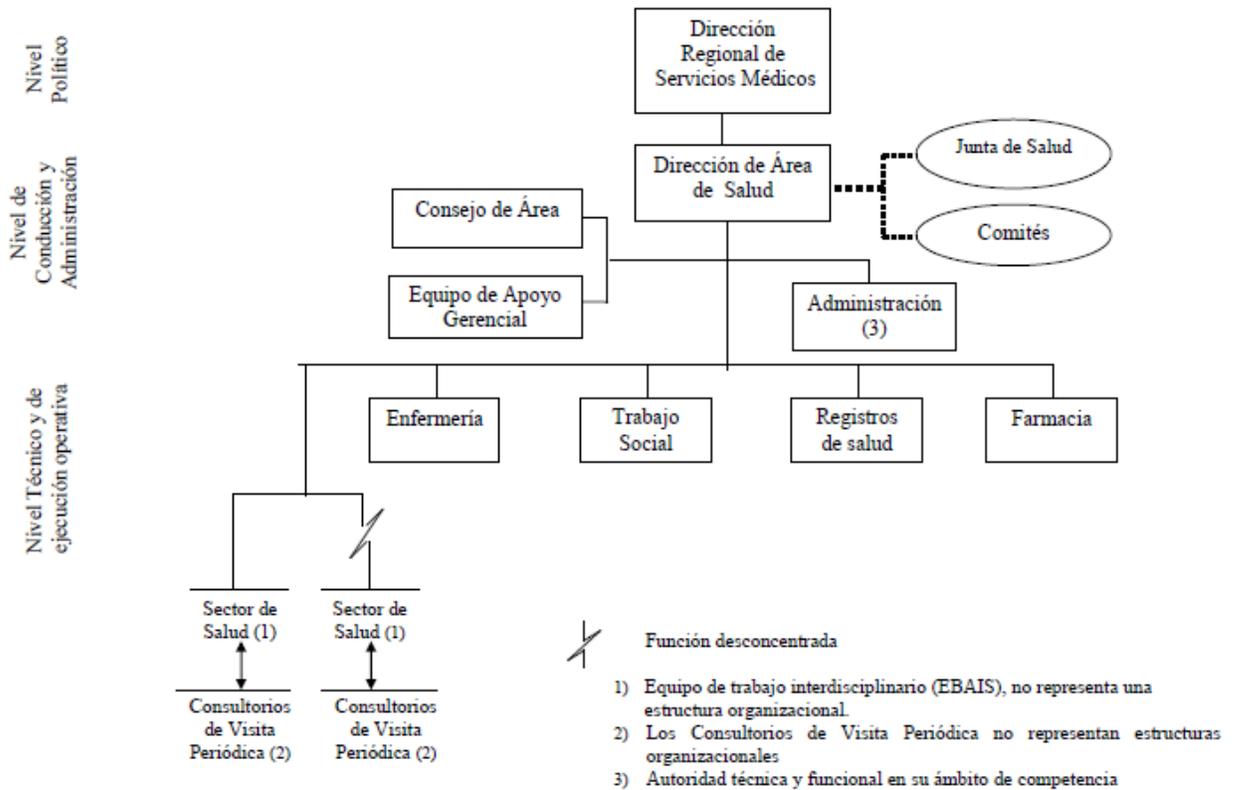
La Dirección de Desarrollo Organizacional (2002) establece como objetivos específicos para un Área de Salud tipo 1 los siguientes:

- Disponer de servicios integrales de salud con criterios de oportunidad y de calidad, para satisfacer los requerimientos de la población.
- Establecer procesos de prevención y de promoción de la salud, con la finalidad de mejorar la calidad de vida del individuo, la familia y la comunidad.
- Contar con servicios de consulta externa, actividades de urgencias y de servicios de apoyo técnico, incluidos los de laboratorio clínico (en caso de que actualmente dispongan del mismo), con el fin de restablecer la salud de los usuarios.
- Involucrar a los actores sociales del Área, en actividades que propicien la construcción social de la salud, por medio de la estrategia de participación social.

- Mejorar la capacidad técnica de los EBAIS, mediante el desarrollo de sesiones de capacitación y de asesoría para el manejo adecuado de situaciones de riesgos de salud y social. (CCSS, Dirección de Desarrollo Organizacional, 2002, pág. 23).

2.7.1.5 Estructura organizacional del Área de Salud Tipo 1.

La estructura organizacional del Área de Salud Tipo 1 se muestra en la siguiente figura:



Fuente: Manual de Organización de las Áreas de Salud, Dirección Desarrollo Organizacional, 2002
Figura 2.4 Organigrama jerárquico de un Área de Salud Tipo 1

En la figura 2.2 se muestra “la representación gráfica de las relaciones e interrelaciones, la división y el agrupamiento formal de los procesos de trabajo e identifica las líneas de autoridad y de responsabilidad dentro de la organización del Área de Salud Tipo 1” (CCSS, Dirección de Desarrollo Organizacional, 2002, pág. 37).

3. Capítulo 3: Marco Metodológico

En este capítulo se describe el cómo y con qué se realizaron las actividades necesarias para alcanzar los objetivos del proyecto. De esta manera, se establece el tipo de investigación, las fuentes y sujetos de información, los métodos, técnicas y herramientas para realizar la investigación y el procesamiento de la información, como base, para desarrollar la propuesta de solución que plantea el presente estudio.

3.1 Tipo de investigación.

El propósito de la investigación fue mejorar la forma actual en que se asume la fase operativa en los Proyectos de Construcción y Puesta en Marcha de Nueva Infraestructura en la CCSS y dotar a la organización de herramientas, técnicas y procedimientos que permitan transformar la gestión del cambio inminente en un proceso organizado, sin improvisación y con espacio para mejoramiento continuo.

De esta manera el estudio consistió en una investigación aplicada, ya que, con base en la información recopilada, se propuso una solución para las deficiencias en la planificación de los procesos de puesta en marcha y operación de nueva infraestructura. A la vez, la investigación fue del tipo descriptiva, ya que se establecieron oportunidades de mejora para este tipo de proyectos a partir de la identificación de lecciones aprendidas y la caracterización de los factores ambientales que podrían afectar el desarrollo del proyecto. Cabe mencionar que la investigación aplicada se caracteriza por buscar el uso de los conocimientos adquiridos, en este caso, estos conocimientos pertenecen al área de la administración de proyectos, así como conocimiento básicos de la gestión del cambio.

También es importante aclarar, que el presente estudio consistió en una investigación mixta: ya que, en primera instancia se llevó a cabo una investigación descriptiva, la cual busca

“especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Hernández Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2010, pág. 80). En este caso se describieron aspectos como lecciones aprendidas en proyectos similares y factores ambientales de la organización que interactuaran en el Proyecto, además se establecieron sus características.

En segunda instancia, se procedió a realizar una investigación de alcance explicativo, el cual está dirigido “a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables”. (Hernández Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2010, pág. 84), de esta manera se estableció cómo se relacionan los factores claves de la gestión del cambio en la práctica de la administración de proyectos. Esto se hizo con el objetivo de poder lograr una visión integral del tipo de proyecto por realizar y del estado actual de la institución en cuanto al tema del manejo de puesta en marcha de nueva infraestructura, así como la necesidad de integración de la gestión del cambio en este tipo de proyectos.

3.2 Fuentes y sujetos de información.

En esta sección se describen las fuentes de información y su clasificación, así como los sujetos de información y su descripción, con lo cual se estableció una rastreabilidad entre la información y de donde se obtuvo.

3.2.1 Fuentes de información.

Las fuentes utilizadas se clasificaron en primarias y secundarias, las cuales se describen a continuación:

3.2.1.1 Fuentes de información primarias.

Las fuentes primarias contienen información original, que ha sido publicada por primera vez y que no ha sido filtrada, interpretada o evaluada por nadie más. Dentro de las fuentes primarias se contemplaron los siguientes:

- Activos de la organización: entre ellos se destacan estudios, manuales, planes estratégicos, directrices, entre otros, realizados por Unidades Internas de la CCSS, estas se presentan en la tabla 3.1:

Tabla 3.1 Fuentes de información primaria correspondientes a activos de la organización

<i>Id</i>	<i>Nombre del documento</i>	<i>Año</i>	<i>Unidad responsable</i>
1	Manual de Organización de las Áreas de Salud	2002	Dirección de Desarrollo Organizacional
2	Clasificación De Las Áreas De Salud De Acuerdo A Su Complejidad Y Propuesta A Largo Plazo	2008	Dirección Proyección Servicios de Salud
3	Análisis Técnico necesidades de Recurso Humano para la apertura de la nueva infraestructura del Área de Salud Mora Palmichal	2011	Dirección Proyección Servicios de Salud
4	Organización de la Estructura Administrativa de la CCSS, Nivel Central, Nivel Regional, Nivel Local	2014	Dirección de Desarrollo Organizacional
5	Ajustes Programa Funcional Área de Salud Mora Palmichal	2012	Dirección de Arquitectura e Ingeniería

Fuente: elaboración propia

- Documentación de entes gubernamentales. Documentos como decretos, leyes y políticas giradas desde el Poder Ejecutivo y el Poder Legislativo, las cuales no requieren de una validación, sino que son documentos oficiales y que por la misma legislación del país, ninguna persona puede declarar desconocimiento de ellas.
- Libros y artículos de investigación: corresponde a los textos y artículos de investigación que presentan un tratamiento profundo de los temas que sustentan el presente estudio, entre ellas:

CCSS, Dirección de Desarrollo Organizacional. (2002). *Manual de Organización de las Áreas de Salud*. San José.

CCSS, Dirección Proyección de Servicios de Salud. (2012). *Análisis Técnico Necesidades de Recurso Humano para la apertura de la nueva infraestructura del Área de Salud Mora Palmichal*. San José.

CCSS, Dirección Proyección Servicios de Salud. (2008). *Clasificación de las Áreas de Salud de acuerdo a su Complejidad y Propuesta a Largo Plazo*. San José.

Gido, J., & Clements, J. P. (2012). *Administración exitosa de proyectos*. México D.F.: Cengage Learning.

Gray, C. F., & Larson, E. W. (2009). *Administración de Proyectos*. Mexico D.F.: McGRAW-HILL/Interamericanas Editores, S.A. de C.V.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2010). *Metodología de la investigación*. México D.F.: Mc Graw Hill.

Hornstein, H. (2012). The Need to Integrate Project Management and Organizational Change. *Ivey Business Journal* .

Lledó, P. (2013). *Administración de Proyectos: El ABC para un director de proyectos exitoso*. Victoria, BC: Pablo Lledó.

Lledó, P. (2013). *Director de proyectos: Cómo aprobar el examen PMP si morir en el intento*. Victoria, BC: Pablo Lledó.

Management Concept, Inc. (2012). *The Complete Project Manager Integrating People, Organizational and Technical Skills*. Virginia: Management Concept Spress.

Nokes, S., & Kelly, S. (2007). *The Definitive Guide to Project Management: The Fast Track to Getting the Job Done on Time and on Budget*. Harlow: Pearson Education.

Parker, D., Charlton, J., Ribeiro, A., & Pathak, R. D. (2013). Integration of project-based management and change management: Intervention methodology. *International Journal of Productivity and Performance Management* , 534-544.

Parker, D., Verlinden, A., Nussey, R., Ford, M., & Pathak, R. (2013). Critical evaluation of project-based performance management: Change intervention integration. *International Journal of Productivity and Performance Management* , 407-419.

Project Management Institute (PMI). (2013). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK)*. Pensilvania: Project Management Institute, Inc.

Tucker, D. A., Hendy, J., & Barlow, J. (2014). When infrastructure transition and work practice redesign collide. *Journal of Organizational Change Management* , 955-972.

3.2.1.2 Fuentes de información secundarias.

Estas contienen información primaria, sintetizada y reorganizada. Están diseñadas para facilitar y maximizar el acceso a las fuentes primarias o a sus contenidos. Dentro de las fuentes secundarias se contemplaron las siguientes: internet. Sitios electrónicos de distintos medios y organizaciones. Entre estos se presentan artículos de periódicos, revistas, etc.

3.2.2 Sujetos de información.

Los sujetos de información consultados corresponden a funcionarios que laboran en distintas unidades de la CCSS, tanto del nivel local, regional y central. En la tabla 3.2 se menciona los datos, tales como: profesión, puesto, grado profesional, así como departamento o unidad de trabajo para cada persona entrevistada.

Tabla 3.2 *Sujetos de información a consultar*

<i>Id</i>	<i>Puesto</i>	<i>Profesión</i>	<i>Unidad</i>
1	Jefatura	Ingeniero, AP	Área Regional Ingeniería Central Norte
2	Jefatura	Ingeniero, AP	Dirección Mantenimiento Institucional

Tabla 3.2 *Sujetos de información a consultar (continuación)*

<i>Id</i>	<i>Puesto</i>	<i>Profesión</i>	<i>Unidad</i>
3	Director proyectos	Ingeniero, AP	Dirección Administración Proyectos Especiales
4	Director proyectos	Ingeniero, AP	Dirección Administración Proyectos Especiales
5	Director proyectos	Ingeniero AP	Área Regional Ingeniería Central Sur
6	Asistente de Administración	Abogado	Área de Salud Puriscal Turrubares
7	Administradora	Administración de Empresas	Área de Salud Puriscal Turrubares
8	Coordinador Mantenimiento	Ingeniera	Área de Salud Alajuelita
9	Administrador	Administración de Empresas	Área de Salud Desamparados

Fuente: elaboración propia

3.3 Métodos, técnicas, instrumentos utilizados en la investigación.

En esta sección se presenta la operacionalización de las variables de investigación, así como describe los métodos, técnicas, instrumentos utilizados en la investigación con los que se abordó uno a uno los objetivos previstos del proyecto.

3.3.1 Operacionalización de las variables de investigación.

La operacionalización de las variables se obtiene de analizar los objetivos del proyecto con el fin de extraer la variable, e identificar los indicadores que pueden contribuir a analizar las variables, tal y como se muestra en las tablas 3.3.

Tabla 3.3 *Operacionalización de las variables para cada objetivo del proyecto*

Variable	Concepto	Indicador
Objetivo 1. <i>Establecer oportunidades de mejora en la planificación, a partir de la identificación de lecciones aprendidas en proyectos similares y de factores ambientales de la organización que influyen en la puesta en marcha de nueva infraestructura.</i>		
Oportunidades de mejora	Corresponde a deficiencias que deben ser abordadas mediante planes correctivos o bien aspectos positivos que pueden ser explotados para favorecer el proyecto	Número de lecciones aprendidas en proyectos similares Cantidad de factores ambientales con potencial de influencia en el proyecto
Objetivo 2. <i>Integrar los factores claves de gestión de cambio en la planificación para la entrada en operación de la Nueva Sede del Área de Salud Mora Palmichal mediante la aplicación de habilidades y conocimientos de Administración de Proyectos.</i>		
Factores claves de gestión del cambio	Son aspectos que los modelos de gestión del cambio señalan como críticos para el éxito de un proyecto o bien un proceso de cambio	Número de relaciones entre gestión de cambio y conocimientos de administración de proyectos.
Objetivo 3. <i>Ofrecer al Área de Salud Mora Palmichal una propuesta de plan de gestión que integre las herramientas, técnicas y procedimientos necesarios para el proceso de cambio que implicará la puesta en marcha de su Nueva Sede.</i>		
Plan de gestión	Consiste en la integración de los planes de acción para la atención de cada una de las áreas de conocimiento, mediante la selección y desarrollo de los procesos de AP atinentes a las circunstancias del proyecto	Cantidad de procesos de AP aplicables por cada área de conocimiento

Fuente: elaboración propia

3.3.2 *Técnicas de investigación.*

Para el presente estudio se utilizaron las técnicas de investigación documental y de campo. La primera consiste en la recopilación de información para enunciar las teorías que sustentan el estudio de los fenómenos y procesos. La técnica de campo permite la observación en contacto directo con el objeto de estudio, y la recolección de datos que permita confrontar la teoría con la práctica en la búsqueda de la verdad objetiva.

Las siguientes son las técnicas empleadas en el desarrollo de la investigación:

- **Revisión documental:** se realizaron dos revisiones documentales, la primera abarcó los activos de la organización como, manuales, informes, directrices, entre otros elementos, donde se identificó factores ambientales que pueden afectar el desarrollo del proyecto, y

cuya información se registró la matriz documental mostrada en el apéndice B. La segunda revisión documental contempló textos y artículos de investigación que contienen análisis a profundidad de los temas abordados en el presente estudio, con lo cual se logró identificar los factores claves de éxito en la gestión de cambio y como cada uno de ellos pueden ser integrado mediante la aplicación de habilidades y conocimientos de administración de proyectos, dicha información se registró en la matriz documental que se presenta en el apéndice C.

- Entrevistas: las entrevistas se conformarán con una serie de preguntas cerradas y semiabiertas, en este caso se aplicaron dos diferentes entrevistas: la primera para identificar lecciones aprendidas en proyectos similares con la participación de funcionarios de unidades operativas que han pasado por el proceso de cambio a raíz de la puesta en marcha de nueva infraestructura, según cuestionario mostrado en el apéndice D, mientras, que la segunda entrevistase aplicó a funcionarios del nivel central y regional, con el fin, de conocer la opinión de profesionales con experiencia en el campo de administración de proyectos y que conocen el contexto de la organización, en relación a los factores claves de gestión del cambio y su integración con la administración de proyectos y recomendaciones para formular la propuesta del plan de gestión de proyecto, para lo cual se utilizó el cuestionario presentado en el apéndice E.

3.3.3 Instrumentos de investigación

En la tabla 3.4 se muestran los instrumentos y herramientas empleados en el desarrollo de las técnicas de investigación.

Tabla 3.4 *Técnicas y herramientas de investigación a implementar*

<i>Variable</i>	<i>Indicador</i>	<i>Técnicas de investigación</i>	<i>Herramientas / Instrumentos</i>
Oportunidades de mejora	Número de lecciones aprendidas en proyectos similares	Entrevistas	Cuestionario de entrevista 1 (ver apéndice D)
	Cantidad de factores ambientales con potencial de influencia en el proyecto	Revisión documental	Matriz documental (ver apéndice B) y
Factores claves de gestión del cambio	Número de relaciones entre gestión de cambio y conocimientos de administración de proyectos.	Revisión documental	Matriz documental (ver apéndice C) y
		Entrevistas	Cuestionario de entrevista 2 (ver apéndice E)
Plan de gestión	Cantidad de procesos de AP aplicables por cada área de conocimiento	Entrevistas	Cuestionario de entrevista 2 (ver apéndice E)

Fuente: elaboración propia

3.3.4 Muestras y criterio selección de la muestra

De acuerdo con Hernández et. al (2010) una muestra en el proceso cuantitativo o cualitativo es “un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea representativo del universo o población que se estudia” (pág. 394).

En el caso de la presente investigación, se seleccionaron cuatro muestras: la primera consiste en un grupo de cuatro funcionarios del nivel central a los cuales se les aplicó una entrevista para obtener criterio sobre factores clave de las gestión del cambio y recomendaciones para realizar la propuesta del entregable principal, la segunda muestra correspondió a cuatro funcionarios de unidades operativas (nivel local), a los cuales también se les aplicó entrevistas, con el fin de determinar lecciones aprendidas en proyectos similares. En el caso de la revisión documental, se cuenta con una primera muestra conformada por cinco fuentes primarias correspondientes a los activos de la organización y una segunda muestra de seis fuentes primarias correspondientes a los libros y artículos de investigación.

El criterio para la selección de la muestra dependió de tres factores, los cuales intervinieron en la determinación del número de casos:

1. Capacidad operativa de recolección y análisis: de acuerdo con las posibilidades de acceso a las fuentes de información, además, se depende de la colaboración de los funcionarios de la institución.

2. El entendimiento del fenómeno u objeto de estudio: además de las oportunidades de mejora a partir de lecciones aprendidas y abordaje de factores organizacionales, el presente estudio pretende buscar un entendimiento de como la gestión del cambio puede ser abordado mediante la aplicación de habilidades y conocimientos de administración de proyectos.

3. La naturaleza del fenómeno bajo análisis (si los casos son frecuentes y accesibles o no, si el recolectar información sobre éstos lleva relativamente poco o mucho tiempo).

El tipo de muestra utilizada en la presente investigación es de tipo no probabilística o dirigida, ya que, no se buscaba la aplicación de la teoría de estadística a los resultados para la generalización en términos de probabilidad (los resultados de la investigación no pueden ser utilizados en generalizaciones para toda la población).

Además la muestra fue guiada con el fin, de determinar oportunidades de mejora en la planificación del tipo de proyecto en cuestión, donde la elección de los elementos depende de razones relacionadas con las características de la investigación.

3.4 Procesamiento y análisis de datos.

Para el procesamiento de los datos se siguieron los siguientes pasos:

3.4.1 Planificación y desarrollo de la investigación.

En esta etapa se realizó la planeación del cómo conseguir la información que se requería, se diseñaron las herramientas, se definió la población objetivo. En esta fase se aplicaron las herramientas definidas en el paso anterior, es decir, la revisión documental de las fuentes de información y se dio la participación de los sujetos de información mediante la aplicación de entrevistas.

3.4.2 Análisis de datos.

En esta fase se utilizaron técnicas y herramientas para procesar la información recolectada en el punto anterior, y a partir de un análisis se estableció un diagnóstico con la identificación de elementos claves, los cuales se incluyeron en el desarrollo de la propuesta de solución.

Tal y como se muestra en la tabla 3.5 para el análisis y procesamientos de datos se utilizaron las siguientes técnicas y herramientas:

1. Mapa conceptual: las ideas extraídas de los textos se consolidan en un esquema único para reflejar los puntos en común y las diferencias de entendimiento, y generar nuevas ideas.
2. Matriz documental: Las matrices son útiles para establecer vinculaciones entre categorías o temas (o ambos). Las categorías o temas se colocan como columnas (verticales) o como renglones o filas (horizontales). En cada celda el investigador documenta si las categorías o temas se vinculan o no; y puede hacer una versión donde explique cómo y por qué se vinculan, o al contrario, por qué no se asocian. (Hernández Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2010, pág. 465)

3.4.3 Aplicación y ejecución.

Es la etapa donde se desarrolla el plan de gestión, se establecen propuestas de mejora para la institución y se dejan establecidas recomendaciones para posteriores implementaciones de proyectos similares.

Tabla 3.5 *Procesamiento y análisis de datos*

<i>Variable</i>	<i>Indicador</i>	<i>Técnicas (herramientas)</i>	<i>Fuentes</i>	<i>Sujetos</i>	<i>Procesamiento de datos</i>	<i>Resultado</i>
Oportunidades de mejora	Lecciones aprendidas en proyectos similares	Entrevistas (Cuestionario de entrevista D) Matriz Documental (Apéndice A)		Funcionarios del nivel local	Análisis de resultados	Informe con la identificación de oportunidades de mejora para planificación
	Factor ambiental con potencial de influencia en el proyecto	Revisión documental (matriz documental B)	Activos de la organización			
Factores claves de la gestión del cambio	Factores coincidentes en diferentes modelos de gestión del cambio.	Revisión documental (matriz documental C)	Libros, artículos de investigación		Mapa conceptual	Informe de integración de factores claves de éxito de la gestión del cambio mediante la aplicación de habilidades y conocimientos de AP
	Relaciones entre factores de gestión de cambio y conocimientos de AP	Entrevistas (Cuestionario de entrevista E)		Profesionales del nivel central		
Plan de gestión	Procesos de AP aplicables por cada plan subsidiario	Entrevistas (Cuestionario de entrevista E)	Libros, artículos de investigación	Profesionales del nivel central	Aplicación de técnicas y herramientas de AP	Propuesta del Plan de Gestión para la puesta en marcha de la Nueva Sede del ÁSMP.

Fuente: elaboración propia

Para comprender de mejor manera lo antes descrito se presentan las figuras 3.1, 3.2 y 3.3 correspondientes a los flujos de análisis y procesamientos de datos para cada entregable del proyecto, donde se sintetiza y se ligan las técnicas, herramientas, fuentes y sujetos de información, el procesamiento de datos y el resultado esperado para cada variable en análisis.

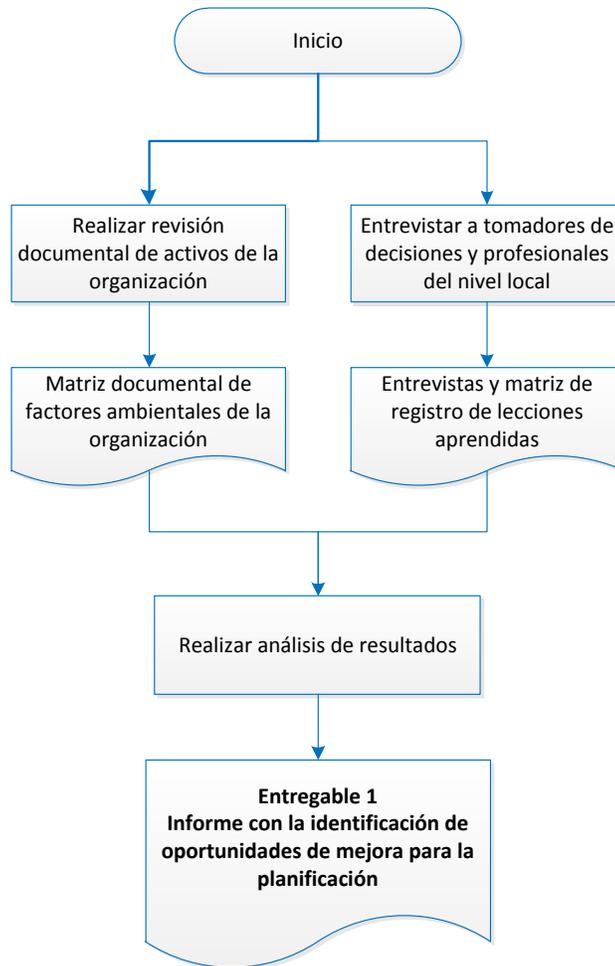


Figura 3.1 Diagrama de flujo del análisis y procesamientos de datos del entregable 1
Fuente: elaboración propia

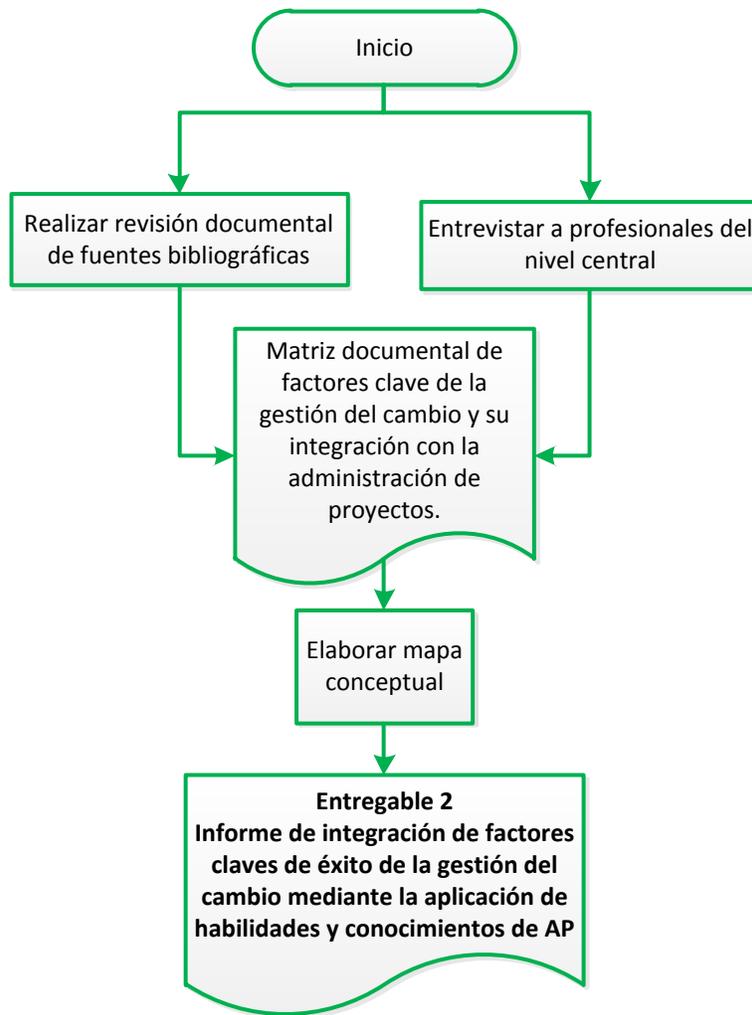


Figura 3.2 Diagrama de flujo del análisis y procesamiento de datos del entregable 2
Fuente: elaboración propia

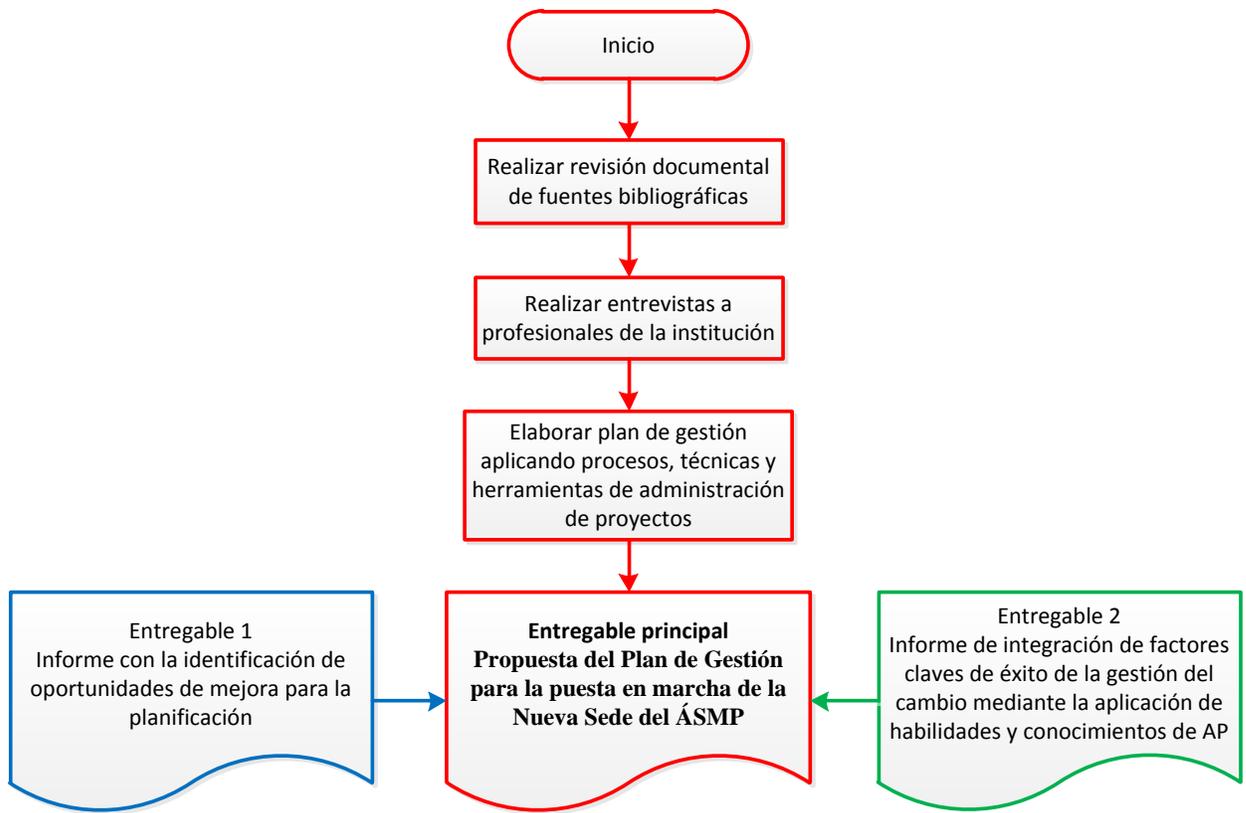


Figura 3.3 Diagrama de flujo del análisis y procesamiento de datos del entregable principal
Fuente: elaboración propia

4. Capítulo 4: Análisis de los Resultados de la Investigación

El objetivo de este capítulo es describir los resultados obtenidos del desarrollo de la investigación, en relación con las oportunidades de mejoras a incorporar en el proceso de planificación para la puesta en marcha y adaptación a funcionamiento normal de la Nueva Sede del ASMP, constituyéndose en una entrada importante para el mejoramiento de la propuesta de plan de gestión.

Al mismo tiempo la investigación, describe como los factores claves para la gestión del cambio, elemento importante en este proceso, pueden abordarse mediante la aplicación de buenas prácticas de administración de proyectos.

4.1 Informe sobre oportunidades de mejora para la planificación.

Las oportunidades de mejora para la propuesta del plan de gestión del proyecto se obtuvieron a partir de la identificación de lecciones aprendidas en el desarrollo de proyectos similares dentro de la institución y de factores ambientales de la organización que podrían afectar el proceso de transición de la situación actual hacia las nuevas condiciones de operación de la nueva infraestructura.

4.1.1 Oportunidades de mejora a partir de la identificación de lecciones aprendidas.

La investigación permitió conocer la experiencia vivida en procesos recientes de puesta en marcha de nuevas sedes de áreas de salud similares al ASMP, en cuanto a limitaciones, errores, y principales aspectos críticos que enfrentaron o siguen enfrentando para poner a punto el funcionamiento de las respectivas unidades, así como también aspectos positivos que puedan repetirse para facilitar o mejorar en el presente proyecto.

A continuación se describen algunos datos relevantes de los proyectos recientes de puesta en marcha de nueva infraestructura en las Áreas de Salud de los funcionarios entrevistados:

- Área de Salud Puriscal Turrubares: en el año 2009 se entregó y se puso en marcha el Centro de Atención Integral en Salud (C.A.I.S.)² Puriscal, que también fungiría como nueva sede del Área de Salud.
- Área de Salud de Alajuelita: esta unidad realizó la puesta en marcha de su nueva sede en el año 2008 con la entrega y puesta en marcha de la construcción del Centro de Atención Integral en Salud de Alajuelita.
- Área de Salud Desamparados: para el año 2012 esta unidad pone en marcha la nueva infraestructura del C.A.I.S. Desamparados, la cual también alberga la sede del Área de Salud.

En el apéndice A se muestra la matriz con el registro de las lecciones aprendidas y la descripción de sus consecuencias en los proyectos anteriormente descritos.

De esta manera, las oportunidades de mejora a partir de la identificación de lecciones aprendidas en proyectos similares son las siguientes:

4.1.1.1 Deficiencias en la planificación.

De manera consistente los funcionarios entrevistados evidenciaron que las unidades no contaron con un plan de gestión para abordar la puesta en marcha de la nueva infraestructura, a pesar de que si se dieron esfuerzos aislados de gestión para solventar necesidades en diferentes áreas, los mismos no fueron suficientes para manejar y satisfacer proactivamente todos los requerimientos que surgen durante la transición de la situación existente a la situación futura.

² Actualmente se encuentra en estudio la estructura organizativa y clasificación según complejidad de los C.A.I.S., no obstante, estos centros normalmente cuentan con servicios especializados como maternidad y sala de operaciones, y además, albergan las sedes administrativas de las áreas de salud correspondientes.

Estas deficiencias obedecen a que las unidades locales por lo general no cuentan con personal capacitado para planificar y administrar este tipo de procesos, en estos casos la responsabilidad de organización del proyecto recae sobre directores médicos y administradores, los cuales no tienen la experiencia suficiente en este campo dado su perfil profesional, además, se debe agregar que las autoridades de estos centros no prestaron la atención debida a los procesos de cambio, principalmente por desconocimiento de la magnitud y complejidad de las actividades que se requieren para llevar a cabo una adecuada puesta en marcha de la nueva infraestructura.

4.1.1.2 Asesoramiento insuficiente por parte del Nivel Central.

Los funcionarios entrevistados evidencian que el asesoramiento por parte del nivel central de la institución es ocasional e insuficiente, en lo cual existe una complicidad de ambas partes, ya que el nivel central no busca proactivamente brindar el soporte, así como el nivel local por desconocimiento de las necesidades del proyecto no solicita el apoyo idóneo. De esta manera las unidades no tienen claridad en las actividades que le corresponden emprender para garantizar una adecuada puesta en marcha de la nueva infraestructura.

Este aspecto es importante, ya que el nivel central cuenta con recurso humano capacitado para este fin, además, dispone de los canales de comunicación y mecanismos directos para dotar los recursos que requiere la unidad para gestionar sus nuevas condiciones de operación. En este aspecto, no se trata de que la unidad deje todo en manos del nivel regional o central, sino más bien de que estos últimos brinden un acompañamiento profesional, que guíe a las unidades locales a desarrollar sus propias estrategias, planes y actividades para lograr un adecuado funcionamiento en sus nuevas sedes.

4.1.1.3 Asignación tardía o insuficiente del presupuesto.

Un aspecto importante a tomar en cuenta y que ha sido evidenciado por los funcionarios entrevistados es que la asignación de presupuesto no es oportuna o suficiente, por lo general, el incremento en la asignación de presupuesto ha sido paulatino, lo cual pone a las unidades en condiciones difíciles para su operación, inclusive en condiciones donde no se logran habilitar servicios durante varios años. No obstante, la unidad debe ser proactiva y consistente en la estimación y solicitud del presupuesto previamente a la puesta en marcha y posteriormente realizar los ajustes necesarios de acuerdo con las condiciones reales de operación, así mismo todo esto debe realizarse en concordancia con la programación para la gestión del plan presupuesto institucional.

4.1.1.4 Dotación insuficiente de recurso humano.

Tal y como, se evidencia, existen posibilidades de que haya atrasos en la dotación de plazas para la contratación de recursos humanos por parte del nivel central, con la consecuencia de no poder habilitar servicios y por ende no darle un uso a los nuevos recintos y equipos, tal y como sucede actualmente en el Área de Salud Desamparados, lo cual propicio, que el equipamiento y los componentes de infraestructura no fueran utilizados en el período de garantía y no se pudiera verificar su adecuado funcionamiento.

4.1.1.5 Funcionamiento inadecuado de los componentes de infraestructura.

Otro dato interesante obtenido, es que a pesar de que la construcción de la nueva infraestructura ha llevado todo un proceso exhaustivo de planeación, diseño, contratación y supervisión por parte de la Dirección Arquitectura e Ingeniería, la misma no está exenta de presentar problemas de funcionamiento, debido a errores constructivos o deficiencias en los

diseños. Al respecto es importante aclarar que a esta altura de avance del proyecto es poco lo que se puede hacer sobre los aspectos de diseño y construcción, además, los funcionarios de la unidad no tienen la posibilidad de detectar estos problemas previo al arranque del edificio y sus sistemas, no obstante, en el primer año de funcionamiento la unidad y cada uno de sus funcionarios deben ejercer un seguimiento estricto sobre todos los componentes y sistemas y hacer valer la garantía del nuevo inmueble. Además, deben gestionar los recursos para poder solventar los problemas heredados e informar consistentemente los problemas funcionales a la unidad ejecutora del proyecto, para propiciar oportunidades de mejora en nuevos proyectos constructivos.

Como lo mencionaron los funcionarios entrevistados, las consecuencias de esta situación son las siguientes:

- Solicitud de recursos extras para solventar dichas necesidades. O bien desviar fondos de otros proyectos o necesidades para solventar dichos problemas
- Informes de auditoría en donde se exige la corrección a la Administración activa de la Unidad siendo un problema que proviene del diseño. En esto es oportuno mencionar, que si la unidad no comunica oportunamente a las instancias correspondientes, los problemas pasaran rápidamente a ser responsabilidad directa de dicha unidad y sus respectivas autoridades.
- Impedimento para obtener permisos de funcionamiento como en el caso del tanque de almacenamiento de combustible del Área de Salud de Alajuelita, que a la fecha no se ha podido lograr.

4.1.1.6 Problemas de funcionamiento por diseños basados en planes funcionales desactualizados.

Según la información recopilada, en el proceso de puesta en marcha y operación de las nuevas sedes se pueden presentar problemas en el funcionamiento de los servicios, dado que el plan funcional con el cual se diseña cada edificio se elabora con muchos años de anterioridad y debido a que el proceso para la asignación de recursos financieros y licitatorio es muy extenso, los diseño de espacios para algunos servicios pueden perder validez de acuerdo con el surgimiento de nueva normativa o nuevas condiciones organizativas del servicio. Por lo tanto, en la situación real de funcionamiento, existe la posibilidad de que algunas áreas de trabajo no reúnan los requisitos del servicio, lo cual obliga a la unidad a requerir recursos para realizar cambios sobre la marcha.

4.1.2 Oportunidades de mejora a partir de la identificación de factores ambientales.

La revisión de varios documentos oficiales de la Institución, así como estudios y documentos propios del proyecto de construcción de la Nueva Sede, los cuales constituyen lineamientos y normativas de aspectos organizacionales y también muestran las condiciones bajo las cuales se concibió dicho proyecto, permitió extraer información relevante para la planificación del proyecto en cuanto a factores ambientales que pueden afectar negativamente o positivamente, lo cual se muestra en el apéndice B Matriz documental para identificación de factores ambientales de la organización que influirán en el proyecto.

Las oportunidades de mejora a partir de la identificación de factores ambientales son los siguientes:

4.1.2.1 Deficiencias en los componentes organizacionales de las áreas de salud.

El Manual de Organización de las Áreas de Salud, elaborado por la Dirección de Desarrollo Organizacional en el año 2002, describe la situación existente en ese momento a nivel nacional para las Áreas de Salud en cuanto a su modelo de organización, donde se destaca una serie de inconsistencias como la variabilidad en la oferta de servicios, en la estructura organizacional, en la disponibilidad de recurso humano y la asignación de presupuesto para áreas de salud de un mismo tipo.

A pesar de que este manual se desarrolló para impulsar un proceso de estandarización del modelo de organización para los diferentes tipos de áreas de salud, a la fecha siguen dándose las diferencias señaladas anteriormente entre unidades con la misma categoría. De esta manera, el proyecto de construcción de la Nueva Sede se constituye en el medio para alcanzar el cumplimiento del modelo de organización correspondiente, no obstante, la nueva infraestructura por sí sola, no será suficiente para lograrlo, ya que, de no prestarse la atención debida a estos componentes organizacionales, antes y durante el proceso de Puesta en Marcha y Adaptación a Funcionamiento Normal de la Nueva Sede, se corre el riesgo de obtener consecuencias negativas que limitarán el accionar de la unidad en su nueva infraestructura, entre ellas:

- Que la oferta de servicios no se ajuste al modelo de Atención Integral en Salud vigente.
- Presupuesto insuficiente para la operación y mantenimiento de la infraestructura.
- Insuficiente recurso humano para abarcar las nuevas funciones y responsabilidades.

4.1.2.2 Incumplimiento de los estándares institucionales.

Normalmente, las unidades locales no tienen claro el rumbo a seguir cuando se da la dotación de nueva infraestructura, principalmente porque la complejidad, el diseño y el tamaño de la

misma tienden a incrementar la oferta de servicios, y las Áreas de Salud en su afán por obtener el mejor provecho de la infraestructura incursionan en la apertura de nuevos servicios médicos, incluso algunos que no corresponden al nivel de atención y tipo de categoría del centro médico, y sin haber alcanzado la nivelación al modelo de organización correspondiente. En este sentido, el Manual de Organización de las Áreas de Salud, elaborado por la Dirección de Desarrollo Organizacional en el año 2002, describe detalladamente el modelo estándar de organización de los tipos de Áreas de Salud, lo cual es positivo para el proyecto, ya que, brinda un punto de referencia claro de lo que el ASMP debe alcanzar, una vez que ponga en marcha su nueva infraestructura.

4.1.2.3 Brecha entre las necesidades reales para el funcionamiento y los recursos asignados.

El estudio de clasificación de las Áreas de Salud de Acuerdo a su Complejidad y Propuesta a Largo Plazo, elaborado por la Dirección Proyección de Servicios de Salud en el año 2008, ratifica la clasificación del ASMP como un área de salud tipo 1, clasificación que encasilla a esta unidad en un modelo de organización previamente establecido. Dicha situación, se constituye en un criterio limitante para la asignación de presupuesto y la dotación de plazas de recursos humanos por parte del Nivel Central, lo cual se convierte en un factor negativo, ya que, existe la posibilidad de que este modelo no se ajuste a las nuevas condiciones operativas de la nueva sede. Por ejemplo, la estructura organizativa de un área de salud tipo 1 no contempla la necesidad de un servicio de ingeniería y mantenimiento, ya que, normalmente estas áreas de salud carecen de instalaciones modernas, no obstante, la complejidad y tamaño de la nueva infraestructura del ASMP demanda contar con los recursos humanos, materiales y financieros para realizar una gestión de mantenimiento local para ejercer un control adecuado de la operación y conservación

óptima de la obra. En síntesis, se abre una brecha entre las necesidades reales de los servicios y los recursos que asignará el nivel central para dicho fin.

4.1.2.4 Diferencias entre los espacios construidos y la asignación real de recursos humanos.

El Programa Funcional de la Nueva Sede del Área de Salud Mora Palmichal permite comprobar cómo la Dirección Arquitectura e Ingeniería se basó en el modelo de organización de un área de salud tipo 1, para elaborar el diseño de la nueva infraestructura. Al mismo tiempo, al realizar una comparación entre el Programa Funcional de la DAI y el Análisis Técnico de Necesidades de Recursos Humanos, realizado por la Dirección Proyección de Servicios de Salud, se evidencia una diferencia de criterio en cuanto a la asignación de recurso humano para cada servicio, a pesar de que se está utilizando un mismo modelo de referencia. Esta diferencia se constituye en un aspecto negativo, ya que puede provocar que la asignación real de recursos humanos no se ajuste a la disponibilidad de espacios en la nueva sede, y por ende haya dificultad para la realización de las funciones y condiciones de hacinamiento en los nuevos recintos. Por ejemplo, el Programa Funcional define que el Servicio de Mantenimiento contará con un funcionario, mientras que el Estudio de Necesidades de Recurso Humano, establece que dicho servicio debe contar con cuatro funcionarios.

4.1.2.5 Papel limitado del Nivel Central en el proceso de puesta en marcha de la nueva infraestructura.

En los planos, especificaciones técnicas, contratos y plan para la gestión de proyecto de construcción de la Nueva Sede, correspondientes a la Dirección de Arquitectura e Ingeniería, se identifica claramente el papel de esta dependencia y del Nivel Central en la puesta en marcha de

la nueva sede del ASMP, es decir, cuál es el alcance del proyecto de construcción de la nueva infraestructura. Por lo tanto, realizando una comparación entre esta información y un levantamiento detallado de las actividades y requerimientos para la transición del Área de Salud, se puede identificar cuáles actividades no serán abordadas por la DAI y la empresa constructora y por lo tanto, cuáles deben ser gestionadas por el ASMP propiamente. Esto también permite confirmar como el nivel central no contempla un plan integral para que la unidad pueda gestionar adecuadamente las etapas de puesta en marcha y adaptación a funcionamiento normal de nueva infraestructura.

4.1.2.6 Falta de motivación de los funcionarios para asumir la operación de la nueva infraestructura.

Actualmente los funcionarios no están teniendo una participación activa en las actividades de preparación para la puesta en marcha, esto provoca baja motivación en algunos miembros, inclusive, escepticismo hacia los cambios que traerá la nueva infraestructura. No obstante, los planos, especificaciones técnicas, permitieron corroborar que la nueva sede del ASMP consiste en una obra moderna, construida con materiales y acabados de alta calidad, equipada con sistemas y equipos de última tecnología, y condiciones adecuadas de higiene y la dotación de espacios amplios y seguros. Este aspecto se constituye en un factor positivo para motivar e involucrar a todo el personal del proyecto, el cual debe participar activamente en la planeación y en el desarrollo de las actividades del proyecto.

4.1.2.7 Dificultad para el cumplimiento de la programación institucional del plan presupuesto.

Las fechas críticas como la entrega de la nueva sede por parte de la Constructora, así como la fecha que se defina para el traslado y puesta en marcha, no necesariamente se ajustarán a la programación institucional para la formulación, solicitud y aprobación del presupuesto, por lo que, el ASMP podría quedar en desventaja, al identificar necesidades de recursos financieros y no poder contar con los mecanismos necesarios para su asignación, de esta manera se verían comprometidos el cumplimiento de entregables importantes del proyecto.

4.1.3 Recomendaciones para abordar las oportunidades de mejora en la planificación para la puesta en marcha de la Nueva Sede.

Por lo tanto, a partir de las oportunidades de mejora identificadas se recomienda para la planificación del proceso de Puesta en Marcha y Adaptación a Funcionamiento Normal de la Nueva Sede del ASMP, incorporar los planes de acción que se describen a continuación:

1. La presente propuesta de plan de gestión debe abordar la oportunidad de mejora en cuanto a las deficiencias de planificación señalados en otros proyectos, principalmente, para que el ASMP se empodere adecuadamente de todas las actividades por realizar y requerimientos a satisfacer, de manera tal que pueda gestionar oportunamente ante el Nivel Central la dotación de recursos financieros y humanos para el funcionamiento óptimo de la nueva sede, y además gestionar todos los aspectos organizacionales de la transición de la situación actual hacia las nuevas condiciones de operación.
2. El Modelo de Atención Integral en Salud vigente debe considerarse como el punto de referencia y criterio de aceptación, para corroborar que el ASMP funciona normalmente en su nueva infraestructura al finalizar el proyecto.

3. El proyecto debe incluir actividades de estimación y solicitud de presupuesto por parte de la unidad antes, durante y posterior a la puesta en marcha y de acuerdo con las nuevas condiciones de operación de la Nueva Sede. De esta manera, independientemente de la respuesta que brinde el nivel central, la Unidad actuará diligentemente en concordancia con sus responsabilidades asignadas.
4. Pese a que el estudio para la identificación de necesidades de recurso humano se realizó en el año 2012 y el proceso de dotación de plazas y de reclutamiento del nuevo personal ya se inició, el proyecto debe incluir actividades de análisis del recurso humano asignado y la identificación de nuevas necesidades que arrojarán la condiciones reales de operación una vez puesta en marcha la nueva infraestructura. En el caso de que se identifiquen funciones y responsabilidades no cubiertas deberá preparar soluciones de contingencia para poder habilitar los servicios correspondientes, como la contratación de servicios por terceros y además, informar oportunamente al nivel central para transferir el riesgo por las subutilización de espacios y el equipamiento.
5. El ASMP puede y debe apoyarse en la Red de Servicios institucional para llenar vacíos o satisfacer sus deficiencias en cuanto a la disponibilidad de recursos para la ejecución de actividades del proyecto.
6. El ASMP debe aprovechar las condiciones modernas de su nueva infraestructura para motivar e involucrar al personal en actividades de planificación y ejecución de acciones relevantes para el proyecto. Esto al mismo tiempo propiciará apropiación y compromiso con los objetivos del proyecto.

4.2 Integración de los factores claves de la gestión del cambio mediante la utilización de habilidades y conocimientos de AP.

Esta sección tiene como objetivo explicar cómo los factores claves de la gestión del cambio identificados en la revisión documental pueden ser abordados mediante las buenas prácticas de administración de proyectos, considerando que la Puesta en Marcha de la Nueva Sede y Adaptación a Funcionamiento Normal del ASMP implica un proceso de cambio significativo para la unidad y su personal, y así disminuir los riesgos y dificultades que experimentan las unidades institucionales en este tipo de proyecto y principalmente maximizar los resultados de la inversión de una nueva infraestructura en los servicios de salud.

Los resultados obtenidos en la revisión bibliográfica de las fuentes primarias descritas en la sección 3.2.1.1 de este documento se registraron en la matriz que se muestra en el Apéndice C.

De esta manera, con los resultados obtenidos de la revisión documental más los criterios y recomendaciones aportados por los profesionales de la institución con experiencia en gestión de proyectos, según la entrevista mostrada en el apéndice E, se construyó el mapa conceptual que muestra la integración de los factores claves de la gestión del cambio y conocimientos de AP, mostrado en la figura 4.1.

En el mapa conceptual de la figura 4.1 plantea las diversas acciones que una organización debe desarrollar para enfrentar el cambio y cada uno de los factores claves de esta área, al mismo tiempo propone para cada una de estas una o más buenas prácticas de administración de proyectos.

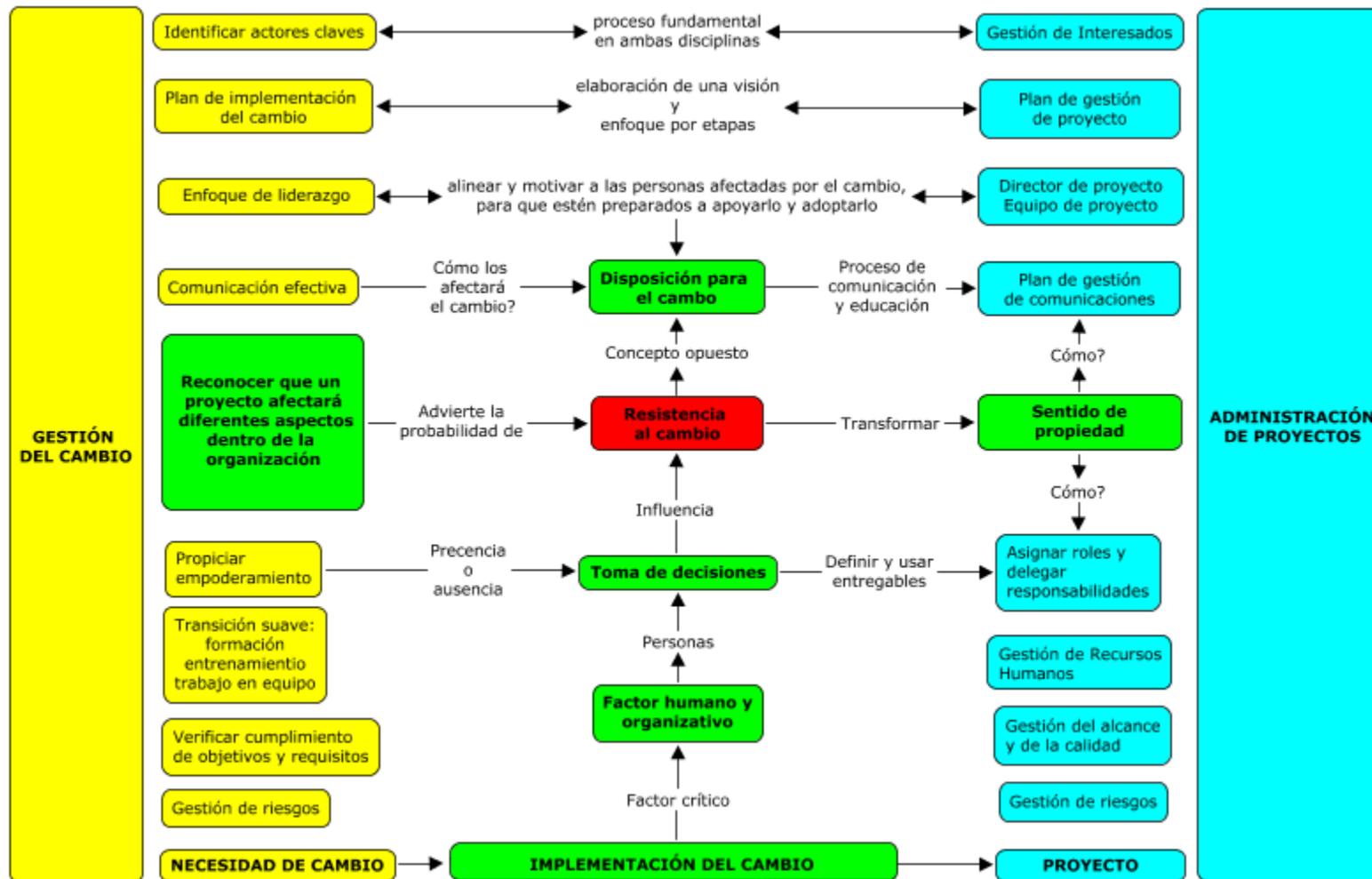


Figura 4.1 Mapa conceptual: integración factores claves de la gestión del cambio y conocimientos de AP
Fuente: Elaboración propia

A continuación se escriben los principales factores claves identificados y cómo los mismos pueden ser abordados en la presente propuesta de plan de gestión del proyecto.

4.2.1 Plan de implementación del cambio.

De acuerdo a investigación realizada y al criterio de los funcionarios de la institución con experiencia en administración de proyectos, se establece que existe un momento en que una organización no tiene más alternativa que actuar, por ejemplo, cuando se moderniza su infraestructura. Este es un punto de no retorno y el momento para elegir entre afrontar el cambio en un contexto de desesperación por los resultados preocupantes, o hacerlo en una situación de ventaja en la que se pueda analizar los pasos necesarios con calma, para lo cual se hace necesario que las autoridades y líderes de una organización visualicen la situación futura que desean alcanzar, es decir cuál será las condiciones de funcionamiento una vez que se logre el cambio.

De esta manera, es mandatorio definir un plan de gestión, tal y como lo establece la presente propuesta donde se establezcan los pasos y acciones para alcanzar las metas requeridas en un enfoque por etapas dentro de un marco de proyecto, donde se incluya los elementos necesarios para implementar un proceso de cambio, satisfacer las expectativas y necesidades de los interesados claves y llevar al ASMP desde la situación existente a la situación deseada con la puesta en marcha de su nueva sede, a través de un proceso controlado.

Es importante destacar que todas las áreas de conocimiento de administración de proyecto son de gran utilidad en un proceso de implementación del cambio, tal y como lo refleja la figura 4.1, sin embargo, las encargadas de abordar los aspectos blandos de un proyecto, toman un papel de mayor ponderación, ya que se considera el factor humano como el más crítico, donde los principales interesados deben liderar, o bien, participar y adoptar el cambio.

4.2.2 Gestión de interesados en la gestión del cambio.

Como primer resultado obtenido, se destaca que al igual que en la disciplina de Administración de Proyectos, el punto de partida en los procesos de cambio es realizar una identificación de los actores claves, lo cual claramente puede ser implementado mediante los procesos de la Gestión de Interesados, con la particularidad, de que además de los roles a desempeñar para el proyecto, se deben destacar dos grupos de interesados a lo interno de la organización: los agentes de cambio o los destinatarios de cambio.

Los agentes de cambio, son los empleados o funcionarios llamados a ejercer el liderazgo interno, así como los responsables de coordinar y ejecutar las actividades para la implementación del cambio. Mientras que los destinatarios de cambio corresponden a las personas que son susceptibles de ser afectadas por el cambio.

Por lo tanto, para desarrollar el plan de gestión de interesados se propone que además de la asignación de roles normalmente utilizados en la administración de proyectos, se realice una identificación clara de cuáles funcionarios son llamados a ser agentes de cambio y cuáles serán los destinatarios del cambio.

4.2.3 Enfoque de liderazgo.

De la revisión documental realizada, se desprende que la gestión del cambio requiere un enfoque de liderazgo y como se mencionó anteriormente los agentes de cambio son los llamados a que de manera proactiva lideren el proceso de cambio, este papel debe ser desempeñado por el director de proyecto y los miembros del equipo de proyecto, quienes, deben velar por satisfacer las expectativas y los requisitos de los interesados en torno al proyecto, pero desde la perspectiva de gestión de cambio tienen la responsabilidad de alinear y motivar a las personas susceptibles de ser afectadas por el cambio para que estén preparados a apoyarlo y adoptarlo.

En concordancia, se recomienda a las autoridades del ASMP identificar asignar a las personas líderes de esta unidad en la funciones de planificación, ejecución y coordinación del proyecto. Al respecto, en los planes de gestión de interesados y de recursos humanos se hace la propuesta de asignación de roles y responsabilidades para el director del proyecto y del equipo de proyecto, respetando los niveles jerárquicos de la unidad, no obstante, esta asignación puede ser mejorada de ser necesario.

4.2.4 Comunicación efectiva en la gestión del cambio.

Otro factor identificado en la investigación realizada corresponde a la necesidad de informar a los involucrados claves de cómo el proyecto o el cambio los va afectar y a través de un proceso de comunicación y educación lograr una transformación de la resistencia al cambio en una actitud de disposición para el cambio.

Para ello, se recomienda que el plan de gestión de las comunicaciones, la cual dispone conocimientos y buenas prácticas para la comunicación efectiva entre los actores principales de un proyecto, contemple los procesos y los medios para garantizar una transmisión transparente de información hacia todos los funcionarios de todos los niveles jerárquicos, en este caso se propone realizar sesiones de trabajo por cada servicio liderado por cada jefatura y miembros del equipo de proyecto, donde se propicie un flujo de información en ambas direcciones.

4.2.5 Empoderamiento de los funcionarios.

Así mismo en la investigación se determina que no es suficiente informar adecuadamente a los destinatarios del cambio, ya que, propone una participación activa de todos los funcionarios de la organización, inclusive en la toma de decisiones y desde los procesos de planificación con el fin de contrarrestar la probabilidad y el impacto de la resistencia al cambio.

Por lo tanto la asignación de roles y responsabilidades que se hace tanto en la gestión de interesados como en la gestión de recursos humanos, es clave, para propiciar dicha participación y en consecuencia transformar la resistencia al cambio, la cual podría venir de cualquier funcionario o área funcional en conjunto, en empoderamiento sobre el proyecto, es decir, conseguir una mejora efectiva del compromiso y sentido de propiedad de los interesados internos con los objetivos del proyecto. Para tales efectos, se propone, que todos los funcionarios participen en la identificación de necesidades para el funcionamiento del servicio y para ello realizar trabajo en equipo, por ejemplo en las visitas de campo en la obra previo a la apertura de la Nueva Sede.

5. Capítulo 5: Propuesta Plan de Gestión para la Puesta en Marcha y Adaptación a Funcionamiento Normal de la Nueva Sede del ASMP

El presente capítulo describe el entregable principal del proyecto final de graduación, el cual consiste en una propuesta de Plan de Gestión para la Puesta en Marcha y Adaptación Funcionamiento Normal de la Nueva Sede del ASMP. El plan de gestión surge de la utilización y aplicación de los procesos de planificación de las áreas de conocimiento de la Administración de Proyectos propuestas en la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK) 2013, considerando aquellos que más se adapten a la naturaleza del proyecto.

De esta forma el Plan de Gestión se constituye con los siguientes documentos y planes subsidiarios:

- Acta de constitución del proyecto
- Plan de gestión de interesados
- Plan de gestión del alcance
- Plan de gestión del tiempo
- Plan de gestión de comunicaciones
- Plan de gestión de recurso humanos
- Plan de gestión de adquisiciones
- Plan de gestión de calidad
- Plan de gestión de riesgos
- Sistema para el control de cambios
- Sistema para la recopilación de lecciones aprendidas

Además, es importante resaltar que para desarrollar la presente propuesta se consideran las oportunidades de mejora identificadas en el capítulo 4, la integración de la gestión del cambio

mediante la aplicación de buenas prácticas de administración de proyectos, así como también el criterio y recomendaciones aportadas por los profesionales de la institución con experiencia en administración de proyectos.

5.1 Acta de constitución del proyecto.

El acta de constitución del proyecto constituye el punto de partida para iniciar la fase de planificación del proyecto y donde los principales responsables definen los primeros acuerdos y las autoridades del ASMP se comprometen con la asignación de recursos, principalmente humanos para hacerle frente a las actividades del proyecto.

En el apéndice F se muestra el acta de constitución del proyecto en la cual se presentan los datos más relevantes que justifican el proyecto, así como los objetivos y el propósito del mismo. Además, se describen de manera preliminar los entregables intermedios y principales, los supuestos, riesgos, restricciones y se realiza una identificación inicial de los principales involucrados del proyecto. Por último, se presenta un cronograma de hitos, donde se muestra una estimación inicial de fechas para el cumplimiento o culminación de entregables.

5.2 Plan de gestión de interesados.

Como requisito básico para los demás planes subsidiarios, en la presente sección se desarrolla detalladamente: la identificación y registro de los interesados con sus respectivos roles y sus principales responsabilidades dentro del proyecto, el análisis de interesados considerando las variables de poder, influencia e interés sobre el proyecto, para determinar estrategias de abordaje y por último, se analiza para cada interesado su estado de compromiso actual y deseado con el proyecto, con el propósito de establecer medidas para mejorar las condiciones negativas de dicho compromiso.

Cabe mencionar que el desarrollo del plan de gestión de interesados es el punto de partida en común para la gestión del cambio y la administración del proyectos, ya que es en este momento donde se identifican los involucrados claves que tendrán el rol de agentes de cambio y a la vez liderazgo en el proyecto, así como también los funcionarios destinatarios del cambio.

5.2.1 *Registro de los interesados.*

El éxito en la puesta en marcha y la adaptación a funcionamiento normal de la Nueva Sede del ASMP requiere el compromiso y colaboración de cada uno de los funcionarios que integran esta unidad, la coordinación y trabajo en conjunto con instancias internas de la institución, la interacción con entes externos, entre ellos, instituciones públicas y proveedores de bienes y servicios, así como una comunicación a la población usuaria. En la tabla 5.1 se enlista los interesados del proyecto, se determina su rol dentro del proyecto y sus responsabilidades según el servicio o entidad a la cual representan.

Tabla 5.1 *Registro de roles y responsabilidades de los interesados del proyecto*

<i>Id</i>	<i>Puesto</i>	<i>Rol propuesto</i>	<i>Responsabilidades</i>
1	Junta Directiva, Gerencia Médica, C.C.S.S.	Patrocinador	Toma de decisiones Solicitar rendición de cuentas Aprobar asignación de recursos financieros y humanos
2	Director General ASMP	Director de proyecto	Coordinar la planificación y ejecución del proyecto
3	Jefatura Consulta Externa	Equipo de Proyecto, Agente de Cambio	Planificar, ejecutar y controlar actividades del proyecto.
4	Administrador ASMP	Equipo de Proyecto, Agente de Cambio	Planificar, ejecutar y controlar actividades del proyecto.
5	Coordinador Área Gestión Bienes y Servicios	Equipo de Proyecto, Agente de Cambio	Planificar, ejecutar y controlar actividades del proyecto.
6	Coordinador Financiero Contable	Equipo de Proyecto, Agente de Cambio	Planificar, ejecutar y controlar actividades del proyecto.
7	Coordinador Servicio Mantenimiento	Equipo de Proyecto, Agente de Cambio	Planificar, ejecutar y controlar actividades del proyecto.

Tabla 5.1 *Registro de roles y responsabilidades de los interesados del proyecto (continuación)*

Id	Puesto	Rol	Responsabilidades
8	Jefaturas de servicios	Involucrados clave, Agentes de cambio	Realizar actividades del proyecto. Comunicar necesidades o información para el proyecto Colaborar con el equipo de proyecto
9	Funcionarios ASMP	Beneficiarios directos, Destinatarios de cambio	Participar en las actividades del proyecto. Colaborar con el equipo de proyecto
10	Equipo de Proyecto Dirección Arquitectura e Ingeniería, CCSS	Equipo de Proyecto de Construcción	Gestionar proyecto de construcción Entregar nueva sede y gestionar garantía
11	Dirección Regional de Servicios de Salud Central Sur, CCSS	Supervisor	Supervisar la gestión del ASMP Solicitar rendición de cuentas Aportar recurso humano
12	Dirección de Presupuesto, CCSS	Asesor	Asignar recursos financieros
13	Población adscrita	Beneficiario Directo	Usar adecuadamente los servicios del ASMP
14	Comunidad vecina a la Nueva Sede	Grupo de interés	Informar expectativas, interponer quejas por cualquier afectación
15	Municipalidad de Mora	Regulador y proveedor de servicios	Facilitar servicios
16	Ministerio de Salud	Regulador	Aprobar funcionamiento del centro de salud
17	Cuerpo de Bomberos	Colaborador y regulador	Asesorar en mitigación y prevención de riesgos
18	Constructora Navarro y Avilés y contratistas asociados	Proveedores Proyecto de Construcción	Capacitación y soporte técnico (Garantía) Suministrar bienes y servicios
19	Proveedores de Bienes y Servicios	Proveedores	Suministrar bienes y servicios
20	Auditoría interna, CCSS	Auditor	Auditar las gestiones realizadas
21	Prensa	Comunicador	Informar asuntos del proyecto
22	Junta de Salud	Involucrados Clave	Colaborar en la realización de actividades Gestionar colaboración con otras entidades públicas Enlace con la comunidad

Fuente: elaboración propia

Es importante aclarar que los funcionarios y autoridades del ASMP actualmente desempeñan funciones operativas y administrativas a tiempo completo, no obstante, de cara a la puesta en marcha de la nueva sede se proponen roles y responsabilidades para este personal en el desarrollo

del proyecto, por lo cual es necesario que las autoridades y jefaturas propicien los espacios de tiempo para que se puedan emprender las actividades del proyecto, sin afectar la prestación de los servicios y las actividades ordinarias de la unidad.

5.2.2 *Análisis de interesados.*

La gestión de los interesados identificados en el cuadro anterior, se basa en el análisis del nivel de impacto o apoyo potencial que cada interesado posee. Para realizar el análisis se utilizaron las matrices mostradas en las figura 5.1 y la figura 5.2, donde se presentan las estrategias a seleccionar para gestionar cada uno de los interesados de acuerdo con su poder, interés e influencia sobre el proyecto, con el fin de que los interesados afecten de manera positiva al mismo. En estas matrices se valoró el Poder, Interés e Influencia, con escala de bajo, medio y alto y con base en esto, se definieron las estrategias generales para la gestión de los interesados.

PODER	alto	Mantener informado	Informar toda decisión	Gestionar atentamente
	medio	Dar explicaciones si las solicitan	Informar frecuentemente	Informar frecuentemente
	bajo	Monitorear	Dar explicaciones si las solicitan	Mantener informado
		Bajo	medio	Alto
		INTERÉS		

Fuente: basada en el grafico13.4 de la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos- PMBOK® (PMI 2013)

Figura 5.1 Matriz para la selección de estrategias en relación al poder e interés de cada interesado en el proyecto

PODER	alto	Mantener informado	Informar toda decisión	Gestionar atentamente
	medio	Dar explicaciones si las solicitan	Informar frecuentemente	Informar frecuentemente
	bajo	Monitorear	Dar explicaciones si las solicitan	Mantener informado
		Bajo	medio	Alto
		INFLUENCIA		

Fuente: basado en el gráfico 13.4 de la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos - PMBOK® (PMI 2013)

Figura 5.2 Matriz para la selección de estrategias a utilizar en relación al poder e influencia de cada interesado en el proyecto.

Los resultados de la valoración realizada con las matrices mostradas anteriormente, permiten observar que aun cuando fue definido como una estrategia global mantener satisfechos a algunos interesados, al hacer una comparación entre ambas matrices, se determina que en los interesados que solo debían mantenerse satisfechos, pasaron a niveles mayores que requieren acciones de Informar todas las decisiones o gestionar atentamente.

En la tabla 5.2 se resume el resultado del análisis realizado y se describe además de las estrategias globales, las estrategias específicas para cada interesado.

Tabla 5.2 Estrategias de gestión de interesados.

<i>Id</i>	<i>Puesto</i>	<i>Poder</i>	<i>Interés</i>	<i>Influencia</i>	<i>Estrategia Global</i>	<i>Estrategia Específica</i>
1	Junta Directiva, Gerencia Médica, C.C.S.S.	Alto	Alto	Alta	Gestionar atentamente	Informar el avance del proyecto y las necesidades del mismo, además advertir los riesgos existentes.
2	Director General ASMP	Alto	Alto	Media	Gestionar atentamente	Participar activamente en la toma de decisiones y liderar el proyecto

Tabla 5.2 Estrategias de gestión de interesados (continuación).

<i>Id</i>	<i>Puesto</i>	<i>Poder</i>	<i>Interés</i>	<i>Influencia</i>	<i>Estrategia Global</i>	<i>Estrategia Específica</i>
3	Jefatura Consulta Externa	Medio	Alto	Media	Informar frecuentemente	Participar activamente en la toma de decisiones y liderar el proyecto
4	Administrador ASMP	Medio	Alto	Media	Informar frecuentemente	Participar activamente en la toma de decisiones y liderar el proyecto
5	Coordinador Área de Gestión de Bienes y Servicios	Bajo	Alto	Baja	Mantener informado	Participar activamente en la planeación y ejecución de las actividades
6	Coordinador Financiero Contable	Bajo	Alto	Baja	Mantener informado	Participar activamente en la planeación y ejecución de la actividades
7	Coordinador Servicio Mantenimiento	Bajo	Alto	Baja	Mantener informado	Participar activamente en la planeación y ejecución de la actividades
8	Jefaturas de servicios	Medio	Alto	Media	Informar frecuentemente	Participar activamente en la planeación y ejecución de la actividades e informárseles del avance del proyecto
9	Funcionarios ASMP	Bajo	Alto	Baja	Mantener informado	Participar activamente en la planeación y ejecución de la actividades e informárseles del avance del proyecto
10	Equipo de Proyecto Dirección Arquitectura e Ingeniería, CCSS	Bajo	Alto	Alta	Mantener informado	Establecer un canal de comunicación constante y efectiva principalmente para ejercer un control sobre la garantía
11	Dirección Regional de Servicios de Salud Central Sur, CCSS	Medio	Alto	Alta	Informar frecuentemente	Comunicarle informes del avance del proyecto con una frecuencia mensual, además, informar cualquier riesgo o problemática que se presente
12	Dirección de Presupuesto, CCSS	Alto	Alto	Alta	Gestionar atentamente	Informar constantemente las necesidades de recursos y advertir los riesgos de no contar con los mismos

Tabla 5.2 *Estrategias de gestión de interesados (continuación).*

<i>Id</i>	<i>Puesto</i>	<i>Poder</i>	<i>Interés</i>	<i>Influencia</i>	<i>Estrategia Global</i>	<i>Estrategia Específica</i>
13	Población adscrita	Bajo	Alto	Alta	Mantener informado	Establecer canales de comunicación efectiva hacia la población, para informarles del avance del proyecto y cualquier problema que los pueda afectar y los planes de contingencia para resolverlos
14	Comunidad vecina a la Nueva Sede	Bajo	Medio	Alta	Mantener informado	Establecer canales de comunicación efectiva hacia la población, para informarles del avance del proyecto y cualquier problema que los pueda afectar y los planes de contingencia para resolverlos
15	Municipalidad de Mora	Bajo	Medio	Baja	Dar explicaciones si las solicitan	Proporcionar información si la necesitan
16	Ministerio de Salud	Medio	Alto	Alta	Informar frecuentemente	Incorporarlo en la actividades de preparación, para conocer los requisitos y normas que se deben cumplir e informarles cuando así lo requieran
17	Bomberos	Bajo	Medio	Media	Dar explicaciones si las solicitan	Proporcionar información si la necesitan
18	Constructora Navarro y Avilés y contratistas asociados	Bajo	Medio	Baja	Dar explicaciones si las solicitan	Proporcionar información si la necesitan
19	Proveedores de Bienes y Servicios	Bajo	Media	Baja	Dar explicaciones si las solicitan	Proporcionar información si la necesitan
20	Auditoría interna, CCSS	Alto	Medio	Alta	Gestionar atentamente	Informar oportunamente cualquier riesgo o problemática que se presente

Tabla 5.2 *Estrategias de gestión de interesados (continuación).*

<i>Id</i>	<i>Puesto</i>	<i>Poder</i>	<i>Interés</i>	<i>Influencia</i>	<i>Estrategia Global</i>	<i>Estrategia Específica</i>
21	Prensa	Bajo	Alta	Alta	Mantener informado	Definir un encargado de prensa con facilidad para expresarse , que conozca bien el proyecto y pueda transmitir claramente cualquier evento del proyecto que quiera ser informado
22	Junta de Salud	Medio	Alto	Media	Informar frecuentemente	Participar activamente en la planeación y ejecución de la actividades e informárseles del avance del proyecto

Fuente: elaboración propia

5.2.3 *Análisis del compromiso deseado y actual de los interesados.*

Como parte del proceso de planificación de la gestión de los interesados, es necesario considerar el nivel de compromiso, tanto actual como el que se quiere tener de cada uno de los interesados. Lo anterior se resume en la tabla 5.3 Matriz de nivel de compromiso de los interesados, donde se indica con la letra "A" el nivel de compromiso actual y con la letra "D", el nivel de compromiso deseado.

Tabla 5.3 *Matriz de nivel de compromiso de los interesados*

<i>Id</i>	<i>Interesado</i>	<i>Desconocedor</i>	<i>Opositor</i>	<i>Neutral</i>	<i>Apoya</i>	<i>Líder</i>
1	Junta Directiva, Gerencia Médica, C.C.S.S.					A,D
2	Director General ASMP					A,D
3	Jefatura Consulta Externa					A,D
4	Administrador ASMP				A	D
5	Coordinador Área de Gestión de Bienes y Servicios			A	D	
6	Coordinador Financiero Contable			A	D	
7	Coordinador Servicio Mantenimiento			A	D	
8	Jefaturas de servicios		A	A	D	
9	Funcionarios ASMP		A	A	D	

Tabla 5.3 *Matriz de nivel de compromiso de los interesados (continuación).*

<i>Id</i>	<i>Interesado</i>	<i>Desconocedor</i>	<i>Opositor</i>	<i>Neutral</i>	<i>Apoya</i>	<i>Líder</i>
10	Equipo de Proyecto Dirección Arquitectura e Ingeniería, CCSS				A,D	
11	Dirección Regional de Servicios de Salud Central Sur, CCSS			A	D	
12	Dirección de Presupuesto, CCSS				A,D	
13	Población adscrita			A	D	
14	Comunidad vecina al ASMP			A	D	
15	Municipalidad de Mora			A,D		
16	Ministerio de Salud			A,D		
17	Bomberos			A,D		
18	Constructora Navarro y Avilés y contratistas asociados			A,D		
19	Proveedores de Bienes y Servicios			A,D		
20	Auditoría interna, CCSS			A,D		
21	Prensa			A,D		
22	Junta de salud				A, D	

Fuente: elaboración propia

En la matriz anterior, se observa que existen interesados que no tienen el nivel de compromiso deseado con el proyecto, por ejemplo, algunos funcionarios de la unidad podrían presentar una actitud negativa de resistencia a los cambios que se están por generar por lo que su nivel de compromiso es opositor, no obstante se desea que los mismos tenga un nivel de compromiso de apoyo hacia el proyecto.

Por lo tanto, en la tabla 5.4 se determinan acciones para alcanzar el nivel de compromiso deseado para estos interesados. Por ejemplo, en el caso de los las jefatura y funcionarios del ASMP, algunos se encuentran en estado neutral ante los eventos que se aproximan, mientras que otros podrían ser opositores al proyecto, por lo que se propone: informarlos del proyecto y convencerlos de su necesidad para la adaptación de la unidad en su nueva sede, involucrarlos de manera que sienta algún grado de responsabilidad en el éxito del proyecto.

Tabla 5.4 *Medidas para alcanzar el nivel de compromiso deseado de los interesados*

<i>Id</i>	<i>Interesado</i>	<i>Medidas para mejorar el compromiso</i>
5	Coordinador Área de Gestión de Bienes y Servicios	Informarlos del proyecto y convencerlos de su necesidad para la adaptación de la unidad en su nueva sede, involucrarlos de manera que sienta algún grado de responsabilidad en el éxito del proyecto
6	Coordinador Financiero Contable	Informarlos del proyecto y convencerlos de su necesidad para la adaptación de la unidad en su nueva sede, involucrarlos de manera que sienta algún grado de responsabilidad en el éxito del proyecto
7	Coordinador Servicio Mantenimiento	Informarlos del proyecto y convencerlos de su necesidad para la adaptación de la unidad en su nueva sede, involucrarlos de manera que sienta algún grado de responsabilidad en el éxito del proyecto
8	Jefaturas de servicios	Informarlos del proyecto y convencerlos de su necesidad para la adaptación de la unidad en su nueva sede, involucrarlos de manera que sienta algún grado de responsabilidad en el éxito del proyecto
9	Funcionarios ASMP	Informarlos del proyecto y convencerlos de su necesidad para la adaptación de la unidad en su nueva sede, involucrarlos de manera que sienta algún grado de responsabilidad en el éxito del proyecto
11	Dirección Regional de Servicios de Salud Central Sur, CCSS	Informarlos constantemente del avance del proyecto y solicitar la colaboración de recurso humano
13	Población adscrita	Informarles constantemente del proyecto, a través de los servicios de atención directa y utilizando los medios de comunicación masiva (periódico, radio, perifoneo, etc.)
14	Comunidad vecina al ASMP	Informarles del proyecto, conocer las expectativas de los miembros de la comunidad, establecer enlaces sencillos, para que la comunidad recurra en primera lugar a las autoridades a la unidad y no a otras instancias, que empeoren cualquier conflicto.

Fuente: elaboración propia

5.3 Gestión del alcance.

En esta sección se describe detalladamente el trabajo requerido para desarrollar con éxito el proyecto. De esta manera se definen los requerimientos y las actividades a implementar para su respectiva consecución, considerando las expectativas y necesidades reales de los involucrados en la puesta en marcha de la nueva sede y la adaptación del ASMP a sus nuevas condiciones de operación.

5.3.1 Plan de gestión del alcance.

El plan de gestión del alcance describe las actividades a desarrollar para definir, validar y controlar el alcance del proyecto, para lo cual se requiere una participación efectiva principalmente de los involucrados internos, en este caso de los funcionarios internos de la unidad. Los pasos y actividades a seguir se presentan a continuación:

1. Como primer paso para definir el alcance, el equipo de proyecto debe realizar una sesión de trabajo para identificar los involucrados claves del proyecto, tal y como se presenta en la sección 5.2 Plan de gestión de interesados, donde se describe claramente los roles y responsabilidades para alcanzar los objetivos del proyecto. En segunda instancia, a partir de la identificación de las expectativas y necesidades de los involucrados, se procede a describir y documentar los principales requerimientos, lo cual da paso a la definición del alcance del proyecto y del producto.
2. Para validar el alcance, el equipo de proyecto utilizará un acta para recepción formal de cada uno de los entregables del proyecto. En la revisión y aceptación de cada entregable participará el o los funcionarios responsables del entregable y el equipo de proyecto. Las actas de recepción formarán parte de los documentos del proyecto.

3. El equipo de proyecto realizará sesiones de trabajo para el control y seguimiento de la línea base del alcance y control de cambios, con una frecuencia semanal en las etapas previas a la puesta en marcha de la Nueva Sede y con frecuencia mensual en las etapas posteriores.

5.3.2 Identificación de los requisitos del proyecto y del producto.

En la tabla 5.5 se presenta la matriz de rastreabilidad de los requisitos del proyecto, según las necesidades y expectativas de los interesados.

Tabla 5.5 *Matriz de rastreabilidad de los requerimientos para el proyecto*

<i>Id</i>	<i>Requerimiento</i>	<i>Interesados</i>	<i>Prioridad</i>
1	Elaborar y desarrollar un plan de gestión para la puesta marcha y adaptación del ASMP a su nueva sede, aplicando las buenas prácticas de administración de proyectos.	Dirección General ASMP, Jefes de servicios y funcionarios en general.	Alta
2	El plan de gestión debe contemplar tanto los requerimientos previos para la puesta en marcha, así como el cumplimiento de requerimientos posteriores para garantizar una operación óptima de la unidad en su nueva sede.	Dirección General ASMP, Jefes de servicios y funcionarios en general.	Alta
3	El plan de gestión de proyecto debe contemplar los factores claves para gestionar el cambio.	Dirección General ASMP, Jefes de servicios y funcionarios en general.	Alta
4	Planificar, ejecutar y controlar la gestión de interesados como un factor clave para la gestión del cambio.	Equipo de proyecto	Alta
5	Planificar, ejecutar y controlar la gestión de comunicaciones como un factor clave para la gestión del cambio.	Equipo de proyecto	Alta
6	Planificar, ejecutar y controlar la gestión de riesgos como un factor clave para la gestión del cambio.	Equipo de proyecto	Alta
7	El plan de gestión deberá contener la gestión del alcance, tiempo, calidad, recursos humanos y adquisiciones del proyecto.	Equipo de proyecto	Media
8	Realizar control integrado de cambios del alcance.	Equipo de proyecto	Media
9	Realizar recopilación de lecciones aprendidas	Equipo de proyecto	Media
10	Realizar una evaluación y cierre del Proyecto	Equipo de proyecto	Media

Fuente: elaboración propia

En la tabla 5.6 se muestra matriz de rastreabilidad de los requisitos del producto, según las necesidades y expectativas de los interesados.

Tabla 5.6 *Matriz de rastreabilidad para los requerimientos relacionados con el producto.*

<i>Id</i>	<i>Requerimiento</i>	<i>Interesados</i>	<i>Prioridad</i>
1	Identificar requerimientos previos para la puesta en marcha.	Dirección General ASMP, Jefes de servicios.	Alta
2	Estimación, solicitud, ajustes y asignación del presupuesto para los años 2015, 2016 y 2017.	Dirección General ASMP, Administración, Dirección de Presupuesto, Jefes de servicios.	Alta
3	Contratos para el suministro de bienes y servicios esenciales para la operación de la nueva sede.	Administración, Área de Gestión de Bienes y Servicios y Jefes de servicios.	Alta
5	Capacitación en operación y mantenimiento de los sistemas y componentes que conforman la nueva infraestructura.	Jefes de servicios, funcionarios en general, Inspectores DAI, Empresa Constructora.	Alta
6	Planes preliminares de trabajo para la prestación de servicios en la Nueva Sede.	Dirección General ASMP, Jefes de servicios, funcionarios en general, Población adscrita	Media
7	Plan de traslado y apertura de la Nueva Sede	Dirección General ASMP, Jefes de servicios y funcionarios en general.	Alta
8	Realizar traslado y puesta en marcha efectiva de la nueva sede.	Todos los interesados identificados	Alta
9	Identificar necesidades una vez que cada servicio se encuentre operando en la nueva sede.	Dirección General ASMP, Jefes de servicios.	Media
10	Administrar y evaluar contratos de suministro de bienes y servicios esenciales.	Administración, Área de Gestión de Bienes y Servicios y Jefes de servicios.	Media
11	Realizar control y seguimiento de la garantía de la infraestructura.	Inspectores DAI, Auditoría Interna	Alta
12	Adquirir contratos de bienes y servicios para el mantenimiento de los sistemas y componentes críticos de la nueva infraestructura.	Administración, Área de Gestión de Bienes y Servicios, Servicio de Mantenimiento.	Alta
13	Realizar un constante control y seguimiento de la garantía de la nueva infraestructura.	Dirección General ASMP, jefes de servicio, Inspectores DAI, Auditoría Interna, Constructora y contratistas	Alta
14	Realizar una recepción conforme de la nueva infraestructura una vez finalice el período de garantía.	Dirección General ASMP, jefes de servicio, Inspectores DAI, Auditoría Interna, Constructora y contratistas asociados.	Media

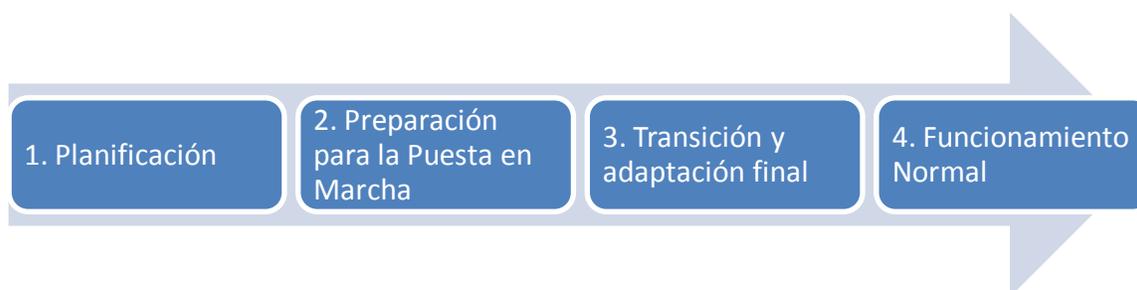
Tabla 5.6 *Matriz de rastreabilidad para los requerimientos relacionados con el producto* (continuación).

<i>Id</i>	<i>Requerimiento</i>	<i>Interesados</i>	<i>Prioridad</i>
15	Administrar y evaluar contratos de suministro de bienes y servicios para la operación y mantenimiento de la nueva sede.	Administración, Área de Gestión de Bienes y Servicios, Servicio de Mantenimiento.	Alta
16	Ajustar los planes trabajo a las condiciones definitivas para la prestación de servicios.	Dirección General ASMP, Jefes de servicios, funcionarios en general, Población adscrita	Alta
17	El ASMP y cada servicio deben funcionar, de acuerdo con el Modelo de Atención en Salud y normativa y regulaciones institucionales y nacionales, haciendo un uso óptimo de las instalaciones y de los recursos, en armonía con el ambiente y garantizando la conservación y mantenimiento de su nueva sede.	Dirección General ASMP, Jefes de servicios, funcionarios en general, Población adscrita, Dirección Regional de Servicios de Salud Central Sur	Alta

Fuente: elaboración propia

5.3.3 Enunciado del alcance del proyecto.

El propósito fundamental del proyecto es gestionar de manera oportuna, controlada y eficaz todas las actividades necesarias para satisfacer los requerimientos previos a la puesta en marcha de la Nueva Sede y los requerimientos posteriores para garantizar una adaptación efectiva a las nuevas condiciones de operación del ASMP. Para tales efectos, y facilitar los procesos de validar y de control y seguimiento del alcance, se propone una estructuración del proyecto en cuatro etapas, tal y como se muestra en la figura 5.3.



Fuente: elaboración propia
 Figura 5.3 *Etapas del proyecto*

Con el fin de ejercer una verificación simple del cumplimiento de todas las actividades y entregables a realizar en cada etapa del proyecto, en el apéndice N se presenta una lista de chequeo la cual debe ser constantemente actualizada en cada sesión de trabajos para control y seguimiento del proyecto.

5.3.3.1 Etapa 1. Planificación.

En esta etapa se realizará el trabajo de planificación del proyecto, la cual definirá como entregable principal el Plan de Gestión para la Puesta en Marcha y Adaptación a Funcionamiento Normal de la Nueva Sede del ASMP. El Plan de Gestión integrará los factores claves para la gestión del cambio mediante la aplicación de buenas prácticas de administración de proyectos, considerando el desarrollo de los planes subsidiarios de gestión de interesados, alcance, tiempo, calidad, riesgos, comunicaciones, recursos humanos, adquisiciones y además, sistema para el control de cambios y sistema para el registro de lecciones aprendidas.

5.3.3.2 Etapa 2. Preparación para la puesta en marcha.

La etapa de Preparación para la puesta en marcha contempla todas las actividades necesarias para hacer posible la entrada en funcionamiento de la nueva sede y garantizar la prestación de servicios de acuerdo a las nuevas condiciones de operación. En esta etapa el equipo de proyecto y los involucrados claves deberán realizar lo siguiente:

- Cada servicio debe identificar los requerimientos y necesidades para poder operar en la nueva sede, por ejemplo, contratación de servicios por terceros y necesidades de insumos.
- Estimar el presupuesto para los períodos 2015, 2016. Para poder desarrollar cada una de las actividades del proyecto y hacer frente a los nuevos costos operativos es de suma importancia estimar y solicitar oportunamente los recursos financieros ante la Dirección

de Presupuesto de la CCSS, de acuerdo con la normativa presupuestaria y el cronograma institucional,

- Desarrollar procedimientos de contratación administrativa para la adquisición de bienes y servicios esenciales para la operación y funcionamiento de los diferentes sistemas y componentes de la nueva sede, por ejemplo: servicios de aseo y vigilancia, operación de la Planta de Tratamiento de Aguas Residuales, suministro de gases médicos, gas licuado petróleo (GLP), diesel, entre otros.
- Elaborar plan integral de traslado. Cada servicio debe elaborar un plan de traslado, de manera tal que no se afecte la continuidad de la prestación de servicios, se asegure el manejo y custodia adecuada de la documentación, insumos, instrumentos, entre otros. Para tales efectos, es importante considerar que el Proyecto de Construcción de la Nueva Sede incluye todo el equipamiento, por lo que, no será necesario el traslado de los activos existentes. No obstante, el ASMP debe idear un plan para la custodia, conservación y reubicación de los activos existentes.
- Brindar capacitación para la operación y mantenimiento de los diferentes sistemas y componentes de la Infraestructura. Esta actividad estará a cargo de la empresa constructora y los contratistas asociados, bajo la supervisión del grupo de inspección de la DAI. No obstante, es necesario que el ASMP, se comprometa y garantice una participación efectiva de cada uno de sus miembros.
- Charlas de motivación al personal. Esta actividad debe estar enfocada a la integración y participación activa de los funcionarios en el proyecto, de manera tal que se sientan comprometidos en la consecución de los objetivos del proyecto y además, se mitigue la resistencia al cambio.

- Cada servicio debe definir los planes, protocolos y estrategias de trabajo preliminares, de acuerdo a la visualización futura de las condiciones de operación. En este caso, el termino preliminar obedece a que en el momento de realizar esta actividad no se tiene completa certidumbre de como interactuará el personal, equipamiento, espacios y los mecanismos de enlace con los demás servicios de la unidad.
- La presente etapa finaliza con la ejecución del traslado y la puesta en marcha de la nueva sede, de acuerdo con el plan integral de traslado. Para tales efectos se elaborara un informe con las principales acciones desarrolladas y los resultados obtenidos en el desarrollo de esta fase.

Al finalizar esta etapa el ASMP habrá realizado la puesta en marcha de la Nueva Sede, para ello se contará con lo siguiente:

- Nuevo recurso humano contratado, de acuerdo con el estudio de identificación de necesidades de recurso humano realizado por la Dirección Proyección Servicios de Salud de la Gerencia Médica, en el año 2012.
- Presupuesto asignado para hacer frente a los costos operativos de la Nueva Sede, principalmente contar con el suministro de bienes y servicios esenciales para el funcionamiento óptimo de acuerdo con las nuevas condiciones de operación, como por ejemplo: electricidad, agua potable, gases médicos, diesel, gas licuado de petróleo, servicio de aseo y limpieza, servicio de vigilancia, operación de Planta de Tratamiento de Aguas Residuales, insumos de oficina y aseo, entre otros.
- Contratos en vigencia para el suministro de bienes y servicios esenciales descritos anteriormente. Para ello se debe ejecutar procedimientos de compra, de acuerdo a la Ley de Contratación Administrativa y su Reglamento.

- Funcionarios del ASMP capacitados en la operación y el mantenimiento de los sistemas, equipos y componentes de la nueva infraestructura.
- Planes, protocolos y estrategias de trabajo preliminares para las nuevas condiciones de operación de la infraestructura. Cada servicio contará con un plan de trabajo preliminar de manera tal que les permita mantener la continuidad en la prestación de servicios. El plan preliminar debe incorporar al menos la siguientes información:
 - ✓ Describir cómo funcionará el servicio de acuerdo con los nuevos espacios de trabajo y con la utilización de nuevo equipamiento, con el fin de garantizar la prestación adecuada de servicios.
 - ✓ Identificación de nuevos procesos, funciones o actividades.
 - ✓ Nueva asignación de responsabilidades para el personal.
 - ✓ Definición de mecanismos de enlace con otros servicios de la unidad.
 - ✓ Identificación de debilidades y planes de contingencia.

5.3.3.3 *Etapa 3.Transición.*

La etapa de transición coincide con el período de garantía de la nueva infraestructura. Específicamente se denomina transición, ya que, durante este período, se mantendrá una participación activa de involucrados externos a la unidad como es el caso del grupo de inspección de la DAI en la atención y validación de la garantía, la empresa constructora y contratistas asociados en el soporte técnico, mantenimiento y cumplimiento de la garantía y la Dirección de Presupuesto en el seguimiento y asignación de presupuesto. Por lo tanto, a pesar de que la nueva sede se encuentre operando, la responsabilidad de la conservación y el mantenimiento, será un asunto compartido, por lo que este lapso de tiempo es oportuno preparar y satisfacer los

requerimientos para asumir estas tareas una vez finalice la garantía. De esta manera en la etapa de transición se deben realizar las siguientes actividades:

- Identificar nuevas necesidades. Una vez que cada servicio esté operando en su nueva área de trabajo, deberá realizar una evaluación para la identificación de necesidades de acuerdo con la situación real. No obstante, estos requerimientos deben cumplir con criterios sustanciales y de criticidad para el funcionamiento del servicio, para que puedan entrar en el alcance del proyecto.
- Administración de contratos de Bienes y Servicios esenciales. Este período es importante para registrar comportamientos de consumos de bienes y por ende ajustar el presupuesto para los siguientes períodos, además, se debe evaluar si los servicios contratados cumplen con lo requerido por la administración y se adaptan en definitiva a la nueva infraestructura. De lo contrario se deberán realizar ajustes, o nuevos procedimientos de contratación administrativa.
- Realizar control y seguimiento de la garantía de la nueva infraestructura. La unidad deberá estar atenta a las condiciones de funcionamiento del equipamiento, sistemas y componentes en general, de manera tal que pueda informar oportunamente cualquier anomalía que se presente, y de esta manera solicitar su restablecimiento, utilizando medios y canales de información efectivos.
- Desarrollar procedimientos de contratación administrativa para la adquisición de bienes y servicios de mantenimiento para los diferentes equipos, sistemas y componentes críticos, de acuerdo con la estrategia de trabajo del Servicio de Mantenimiento. Los contratos deben estar listos antes de finalizar el período de garantía, para evitar que sistemas críticos queden descubiertos de soporte técnico especializado.

- Estimar el presupuesto del año 2017. Esta actividad es importante, ya que para este período deben iniciar los contratos de mantenimiento de sistemas y equipos críticos por lo que se debe solicitar con previa antelación y de acuerdo al cronograma institucional los recursos financieros para hacerle frente a dichos contratos.
- Cada servicio debe ajustar los planes, protocolos y estrategias de trabajo, de acuerdo a la situación real de las condiciones de operación, teniendo certidumbre de como interactúa el personal, el equipamiento, los espacios de trabajo y los mecanismos de enlace con los demás servicios de la unidad.
- Una vez finalice el período de garantía el ASMP debe emitir criterio para la aceptación definitiva de la Nueva Sede. De esta manera, se requiere tener completa certeza de que la infraestructura ha funcionado adecuadamente y además, de la empresa constructora y los contratistas asociados han atendido y solucionado los problemas como parte de la garantía.

5.3.3.4 Etapa 4. Funcionamiento normal.

En la última y cuarta etapa el ASMP debe lograr condiciones de operación satisfactorias. Para ello cada servicio debe operar de acuerdo a los planes, protocolos y estrategias de trabajo definitivos para la prestación de servicios al usuario interno y externo, al mismo tiempo, la unidad administrará contratos de suministro de bienes y servicios esenciales para la operación y conservación de la nueva sede.

5.3.4 Enunciado del alcance del producto.

Para tener una idea clara del producto que entregará el proyecto, es necesario visualizar la situación futura del ASMP, en donde la unidad haya logrado el cumplimiento de cada uno de los

requerimientos de operación satisfactoriamente. De esta manera el alcance del producto del presente proyecto consiste en:

- El Área de Salud Mora Palmichal funciona normalmente en su Nueva Sede, brindando una oferta de servicios de acuerdo con el Modelo de Atención en Salud vigente, cumpliendo con la normativa institucional y las regulaciones nacionales, haciendo un uso óptimo (utilización al 100% de los espacios, equipos y sistemas) de las nuevas instalaciones, en armonía con el ambiente, garantizando la conservación adecuada del recurso físico y con los recursos financieros suficientes para hacer frente a los costos operativos y de mantenimiento.

5.3.5 Exclusiones.

Para el presente proyecto se tienen las siguientes exclusiones:

- No se abarca ninguna actividad relacionada con el diseño y construcción de la nueva infraestructura del ASMP.
- El proyecto no incluirá la gestión de costos, considerando que las actividades del mismo serán ejecutadas por recurso humano existente y durante la jornada ordinaria de trabajo, es decir no se darán desembolsos de dinero a personas o empresas externas para la adquisición de bienes y servicios en la realización de las actividades. En este sentido, cabe destacar que uno de los principales retos del proyecto será gestionarlo con recursos propios, ya que, no existe presupuesto extra para dicho propósito.

También es importante aclarar que una de los principales entregables del proyecto será la estimación del presupuesto para poder adquirir las nuevas contrataciones de servicios por terceros con el fin de garantizar las nuevas condiciones de operación y mantenimiento.

- El estudio de identificación necesidades de recurso humano, ya que esta actividad fue realizada en años anteriores, por la Dirección Proyección Servicios de Salud de la Gerencia Médica. Corresponde al ASMP dar seguimiento y verificar si el recurso humano asignado es suficiente para garantizar el funcionamiento adecuado de su nueva sede.

5.3.6 Supuestos del proyecto.

Los supuestos del presente proyecto son los siguientes:

- El Área de Salud contará con los recursos humanos, técnicos y financieros para realizar cada una de las actividades necesarias del proyecto.
- Se estima un período de 2 años como razonable para lograr una adaptación aceptable de la unidad a su nueva sede.

5.3.7 Restricciones.

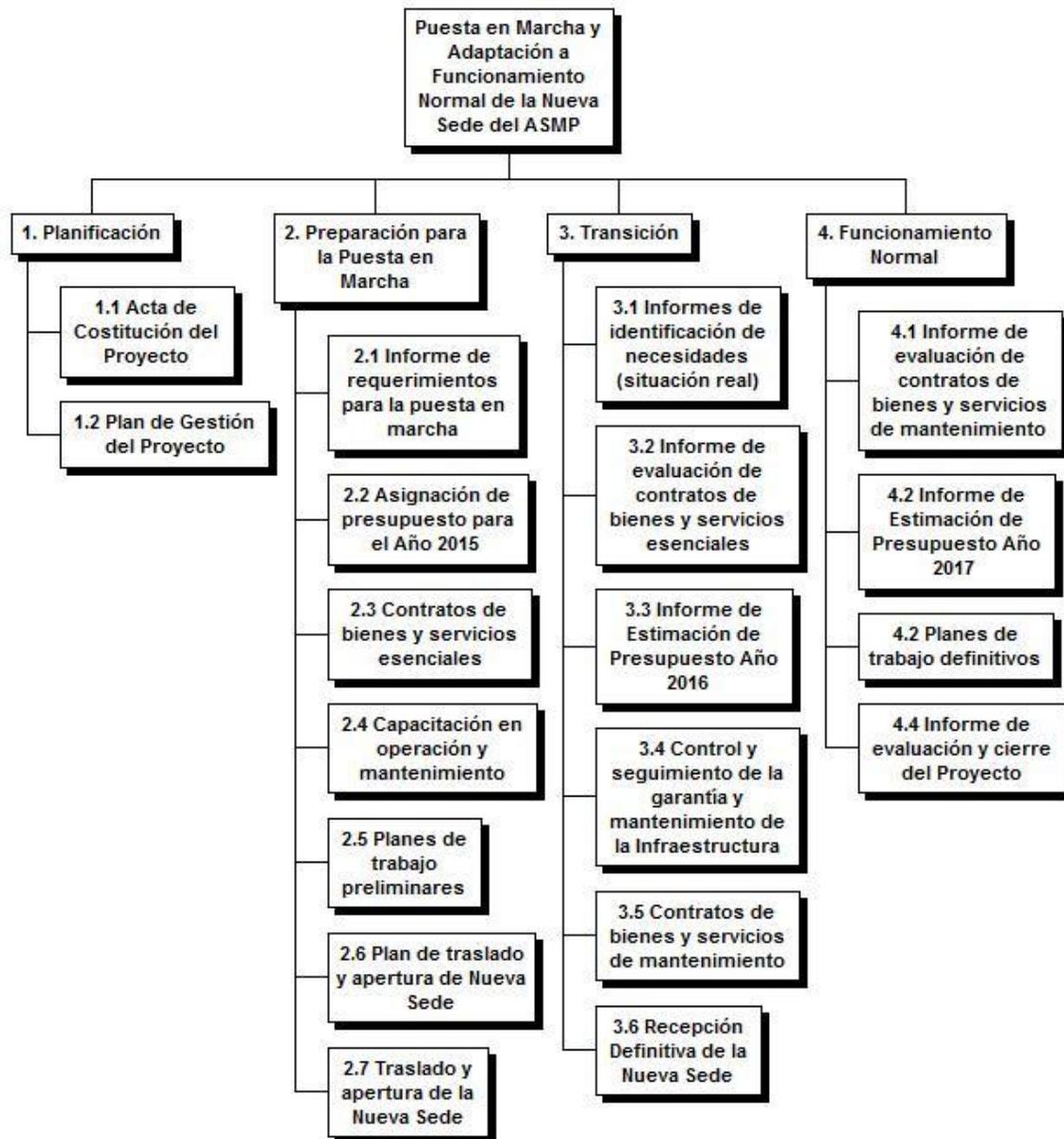
Para el presente proyecto se tienen las siguientes restricciones:

- Puesta en marcha se realizará en julio del año 2015.
- El período de garantía de la infraestructura finalizará un año posterior a la puesta en marcha.
- El plazo para finalizar el proyecto será de dos años.

5.3.8 Estructura de desglose de trabajo.

La estructura de desglose del trabajo (EDT) está conceptualizada de la siguiente manera: en un primer nivel se encuentra el proyecto como un todo con su respectivo nombre, en un segundo nivel se detallan las fases o etapas que conforman el proyecto, en un tercer nivel se muestran los

entregables para cada una de las etapas y como último nivel se presentan los paquetes de trabajos para algunos entregables. En la figura 5.4 se presenta la estructura de desglose de trabajo (EDT) para la Puesta en Marcha y Adaptación a Funcionamiento Normal de la Nueva Sede del ASMP, donde se establece claramente el alcance del proyecto, así como todos los entregables intermedios del mismo.



Fuente: elaboración propia
 Figura 5.4 Estructura del desglose de trabajo (EDT)

5.3.9 Diccionario de la estructura de desglose de trabajo.

En la tabla 5.7 se presentan algunas entradas como muestra del diccionario de la Estructura de Desglose de Trabajo para el proyecto.

Tabla 5.7 Diccionario de la EDT para la etapa Preparación para la Puesta en Marcha

Proyecto: Puesta en Marcha y Adaptación a Funcionamiento Normal de la Nueva Sede del ASMP		
ID 2.0	Etapa	Preparación para la Puesta en Marcha
La etapa de Preparación para la Puesta en Marcha contempla todas las actividades necesarias para hacer posible la entrada en funcionamiento de la nueva sede y garantizar la prestación de servicios de acuerdo a las nuevas condiciones de operación.		
ID 2.3	Entregable	Contratos de Bienes y Servicios Esenciales
Entregable: Contratos entre la CCSS y proveedores de bienes y servicios esenciales para la operación.		
Descripción: Contratos en vigencia de suministro de bienes y servicios esenciales para el funcionamiento óptimo de acuerdo a las nuevas condiciones de operación, como por ejemplo: gases médicos, diesel, gas licuado de petróleo, servicio de aseo y limpieza, servicio de vigilancia, operación de Planta de Tratamiento de Aguas Residuales, insumos de oficina y aseo, entre otros.		
Criterios de aceptación: <ul style="list-style-type: none"> • Los contratos deben cumplir la Ley de Contratación Administrativa y su Reglamento. • Ejecutar procedimientos de compra de acuerdo al Manual de Contratación Administrativa de la CCSS, año 2010. 		
Responsable: Servicio de Administración		Departamento asignado: Área de Gestión de Bienes y Servicios(AGBS) y Servicios solicitantes
Recursos: Coordinador Área de Gestión de Bienes y Servicios, Jefes de servicio		
ID 2.3.1	Paquete de Trabajo	Carteles de especificaciones técnicas
Descripción: Para cada bien o servicio a contratar se requiere que el servicio solicitante confeccione un cartel con la descripción detallada de las especificaciones técnicas del objeto a adquirir.		
Criterios de aceptación: <ul style="list-style-type: none"> • Los carteles deben cumplir con la Ley de Contratación Administrativa y su Reglamento. • Establecer el lugar y plazo de entrega. • Detallar requisitos de admisibilidad y ponderación de proveedores. 		
Responsable: Coordinador del Área de Gestión de Bienes y Servicios		Departamento asignado: Servicios solicitantes
Recursos: Coordinador Área de Gestión de Bienes y Servicios, Jefes y coordinadores de servicio		

Fuente: elaboración propia

5.4 Plan de gestión del tiempo.

La gestión del tiempo contempla los procesos necesarios para garantizar que el proyecto se desarrollará de acuerdo al plazo establecido. Específicamente esta sección incluye los entregables de los procesos utilizados en la planificación inicial del proyecto para la puesta en marcha y adaptación a funcionamiento normal de la Nueva Sede del ASMP.

5.4.1 Definición de las actividades.

Tal y como se muestra en la figura 5.4 la EDT establece claramente el alcance del proyecto, el cual se estructuró en cuatro etapas o entregables principales: planificación, preparación para la puesta en marcha, transición y funcionamiento normal. A partir de la EDT se definen las actividades necesarias para la consecución de los paquetes de trabajo y de los entregables intermedios y por ende de los entregables principales.

Es importante aclarar que a pesar de que las actividades tienen un carácter operacional, durante el lapso del presente proyecto serán extraordinarias ya que se deben ajustar a las condiciones y además entregaran resultados únicos, que se constituirán en la base para propiciar condiciones de funcionamiento normal a lo largo de la vida útil de su nueva sede.

Debido a que no se cuenta con información estadística de proyectos similares, la estimación de la duración de las actividades se basó en los siguientes aspectos:

- Experiencia de los funcionarios involucrados en las actividades a realizar: procedimientos de contratación administrativa, formulación y solicitud de presupuesto, administración de contratos, entre otros.
- Consultas a funcionarios de otras unidades con experiencia en la puesta en marcha de nuevas sedes en Áreas de Salud. En este caso, se contó con el apoyo del Área de Salud Desamparados, Área de Salud Alajuelita y Área de Salud Puriscal.

- También se debe considerar las restricciones que impone el calendario institucional, el cual define claramente las fechas y plazos para formular y solicitar presupuesto. Asimismo, la fecha de la entrega de la obra y el período de garantía de un año limitan las fechas máximas para la terminación de ciertas actividades. Por ejemplo, los contratos de servicios de mantenimiento deben iniciar de acuerdo con la fecha provisional de fin de garantía, que en primera instancia se estima para el mes de Julio de 2016, por lo que las actividades de realizar los procedimientos de compra para establecer esos contratos deben iniciarse en el mes de febrero del año 2016, considerando una duración razonable de 5 meses para definir un contrato, de acuerdo con el criterio de Funcionarios de Contratación Administrativa de la Dirección Regional Central Sur.

Tabla 5.8 *Lista de actividades para el logro de cada entregable y asignación de recursos*

<i>Desglose de actividades por etapa</i>	<i>Asignación de recursos</i>
1 Planificación	
1.1 Acta de constitución del proyecto	Equipo de proyecto; Jefes de Servicio; Director General
1.2 Plan de gestión del proyecto	
1.2.1 Plan de gestión de interesados	
1.2.1.1 Identificar los interesados del proyecto	Equipo de proyecto
1.2.1.2 Registrar roles y responsabilidades de los interesados	Equipo de proyecto
1.2.1.3 Analizar los interesados según su condición de interés, poder e influencia en el proyecto.	Equipo de proyecto
1.2.1.4 Establecer estrategias para gestionar cada interesado	Equipo de proyecto
1.2.1.5 Definir acciones para mejorar el compromiso con el proyecto de ciertos interesados	Equipo de proyecto
1.2.2 Gestión del alcance	
1.2.2.1 Elaborar plan de gestión del alcance	Equipo de proyecto
1.2.2.2 Identificar y documentar los requisitos del proyecto y del producto	Director General; Equipo de proyecto; Jefes de Servicio
1.2.2.3 Desarrollar el enunciado del alcance del proyecto y del producto	Equipo de proyecto
1.2.2.4 Elaborar la estructura de desglose de trabajo (EDT)	Equipo de proyecto

Tabla 5.8 *Lista de actividades para el logro de cada entregable y asignación de recursos (continuación).*

<i>Desglose de actividades por etapa</i>	<i>Asignación de recursos</i>
1.2.3 Plan de gestión del tiempo	
1.2.3.1 Definir actividades	Equipo de proyecto
1.2.3.2 Determinar los recursos y la duración de las actividades	Equipo de proyecto
1.2.3.3 Determinar secuenciación de actividades	Equipo de proyecto
1.2.3.4 Desarrollar el cronograma del proyecto	Equipo de proyecto
1.2.4 Plan de gestión de las comunicaciones	Equipo de proyecto
1.2.5 Plan de gestión de recursos humanos	Equipo de proyecto
1.2.6 Plan de gestión de adquisiciones	Equipo de proyecto
1.2.7 Plan de gestión de calidad	Equipo de proyecto
1.2.8 Plan de gestión del riesgos	Equipo de proyecto
1.2.9 Sistema Control de Cambios	Equipo de proyecto
1.2.10 Sistema documentación de lecciones aprendidas	Equipo de proyecto
2 Preparación para la puesta en marcha	
2.1 Informe de identificación de requerimientos para la puesta en marcha	
2.1.1 Identificar requerimientos para la operación mediante la revisión de planos, especificaciones técnicas y programa funcional de la Nueva Sede.	Jefes de Servicio
2.1.2 Identificar requerimientos para la operación visitando las obras en sitio.	Jefes de Servicio
2.1.3 Consultar al Grupo de Inspección sobre equipos y sistema que requieren de insumos para su funcionamiento.	Equipo de proyecto
2.1.4 Preparar informe de identificación de requerimientos para la puesta en marcha.	Equipo de proyecto
2.2 Asignación de presupuesto para el año 2015	
2.2.1 Identificar todos los centros de costos operativos de la Nueva Sede	Coordinador Financiero Contable
2.2.2 Estimar preliminarmente los consumos de insumos y servicios que requerirá la Nueva Sede.	Jefes de Servicio
2.2.3 Realizar consultas de precios a proveedores y/o a unidades de la CCSS con contratos vigentes.	Jefes de Servicio
2.2.4 Estimar los montos de costos para cada necesidad (RRHH, recursos energéticos, insumos, bienes y servicios)	Jefes de Servicio
2.2.5 Consolidar el informe de presupuesto año 2015	Coordinador Financiero Contable
2.2.6 Enviar justificación y solicitud de recursos financieros para el año 2015	Director General
2.2.7 Aprobar recursos financieros para el año 2015	Dirección Presupuesto
2.3 Contratos de bienes y servicios esenciales	
2.3.1 Priorizar la realización de procedimientos de contratación administrativa	Director General; Jefes de Servicio

Tabla 5.8 *Lista de actividades para el logro de cada entregable y asignación de recursos (continuación).*

<i>Desglose de actividades por etapa</i>	<i>Asignación de recursos</i>
2.3.2 Realizar cronograma de procedimientos de contratación administrativa	Director General; Jefes de Servicio
2.3.3 Elaborar carteles de especificaciones técnicas para bienes y servicios esenciales	Jefes de Servicio
2.3.4 Estimar montos de las contrataciones	Jefes de Servicio
2.3.5 Elaborar justificación y solicitud de procedimiento de contratación administrativa	Jefes de Servicio
2.3.6 Elaborar decisión inicial de procedimiento de contratación administrativa	Administrador
2.3.7 Elaborar cartel definitivo	Contratación Administrativa
2.3.8 Realizar certificación presupuestaria	Coordinador Financiero Contable
2.3.9 Emitir invitaciones a concursar	Contratación Administrativa
2.3.10 Realizar apertura de ofertas	Contratación Administrativa
2.3.11 Realizar análisis administrativo de ofertas	Contratación Administrativa
2.3.12 Realizar análisis técnico y recomendación técnica	Jefes de Servicio
2.3.13 Realizar actos de adjudicación	Administrador
2.3.14 Realizar actos de adjudicación en firme	Administrador
2.3.15 Elaborar y firmar contrato u orden de compra	Director General, Proveedor
2.3.16 Emitir orden de inicio	Jefes de Servicio
2.4 Capacitación en operación y mantenimiento	
2.4.1 Identificar los funcionarios que deben participar en cada curso de operación de equipos y sistemas	Director General; Equipo de proyecto; Jefes de Servicio
2.4.2 Elaborar cronograma para los cursos de capacitación	Equipo de proyecto; Equipo de proyecto DAI; Contratistas Obra
2.4.3 Brindar los cursos de capacitación en operación de equipos y sistemas de la Nueva Sede	Contratistas Obra
2.4.4 Brindar los cursos de capacitación en mantenimiento de equipos y sistemas de la Nueva Sede	Contratistas Obra
2.5 Planes de trabajo preliminares	
2.5.1 Visitar y analizar los nuevos espacios de trabajo, equipamiento y mobiliario, y los enlaces con el resto de servicios.	Jefes de Servicio

Tabla 5.8 *Lista de actividades para el logro de cada entregable y asignación de recursos (continuación).*

<i>Desglose de actividades por etapa</i>	<i>Asignación de recursos</i>
2.5.2 Identificar nuevas actividades, responsabilidades y nuevas funciones	Jefes de Servicio
2.5.3 Analizar el recurso humano disponible para cada servicio	Jefes de Servicio
2.5.4 Definir protocolos y procedimientos para la prestación de servicios según las condiciones de la Nueva Sede	Jefes de Servicio
2.5.5 Consolidar los planes de trabajo preliminares	Jefes de Servicio
2.6 Plan de traslado y puesta en marcha	
2.6.1 Identificar los recursos de trabajo y/o insumos de oficina y cantidades por servicios (instrumental, documentación, archivos, papelería, etc.)	Jefes de Servicio
2.6.2 Definir cómo se embalarán y trasladarán los recursos e insumos	Jefes de Servicio
2.6.3 Definir cómo se informará y orientará a la población antes y durante del traslado y apertura de la Nueva Sede	Equipo de proyecto
2.6.4 Elaborar un cronograma de actividades y horario de traslado y apertura de servicios	Equipo de proyecto
2.6.5 Verificar el inventario de activos existentes (no se trasladan)	Jefes de Servicio
2.6.6 Definir cómo y dónde se van a custodiar los activos existentes (no se trasladan)	Equipo de proyecto; Jefes de Servicio
2.6.7 Consolidar el plan integral para el traslado y la apertura de la Nueva Sede	Equipo de proyecto
2.7 Traslado y apertura de la Nueva Sede	
2.7.1 Verificar que se cuenta con todos los requerimientos para la apertura y operación de la Nueva sede.	Equipo de proyecto
2.7.2 Definir fecha de traslado y apertura de la Nueva Sede	Director General; Equipo de proyecto
2.7.3 Comunicar a la población la fecha y aspectos relevantes del traslado y apertura de la Nueva Sede	Equipo de proyecto
2.7.4 Realizar el traslado hacia la Nueva Sede según el plan integral	Director General; Equipo de proyecto; Jefes de Servicio
2.7.5 Preparar acta de recepción de Puesta en Marcha Nueva Sede	Equipo de proyecto
3. Transición	
3.1 Informe de identificación de necesidades (situación real)	
3.1.1 Preparar informe de necesidades de recursos, insumos y/o dificultades para operar en los nuevos espacios de trabajo.	Jefes de Servicio
3.1.2 Entregar informes de necesidades identificadas en operación	Jefes de Servicio
3.1.3 Consolidar el informe de necesidades	Equipo de proyecto
3.2 Informe de evaluación de contratos de bienes y servicios esenciales	

Tabla 5.8 *Lista de actividades para el logro de cada entregable y asignación de recursos (continuación).*

<i>Desglose de actividades por etapa</i>	<i>Asignación de recursos</i>
3.2.1 Evaluar si los contratos se ajustan a las condiciones de operación de la Nueva Sede	Jefes de Servicio
3.2.2 Emitir informe de administración y evaluación de contratos de bienes y servicios esenciales	Jefes de Servicio
3.3 Solicitud de presupuesto año 2016	
3.3.1 Actualizar estudio de consumos de insumos y servicios de operación según informe de evaluación de contratos de bienes y servicios esenciales.	Jefes de Servicio
3.3.2 Estimar los montos de costos para cada necesidad (RRHH, recursos energéticos, insumos, bienes y servicios)	Jefes de Servicio
3.3.4 Estimar los montos de costos para bienes y servicios de mantenimiento de equipos y sistemas críticos	Coordinador Servicio Mantenimiento
3.3.5 Consolidar el informe de presupuesto año 2016	Coordinador Financiero Contable
3.3.6 Enviar solicitud de recursos financieros para el año 2016	Director General; Administrador
3.4 Control y seguimiento de la garantía y mantenimiento de la infraestructura	
3.4.1 Preparar mensualmente un informe del estado y funcionamiento de los componentes de la nueva infraestructura por cada servicio	Jefes de Servicio
3.4.2 Consolidar un informe mensual del estado y funcionamiento de los componentes de la nueva infraestructura.	Equipo de proyecto
3.4.3 Preparar informe final del servicio de atención de anomalías y mantenimiento por parte de la Constructora y Contratistas asociados durante el período de garantía	Jefes de Servicio
3.5 Contratos de bienes y servicios de mantenimiento	
3.5.1 Priorizar la realización de procedimientos de contratación administrativa	Equipo de proyecto
3.5.2 Realizar cronograma de procedimientos de contratación administrativa	Equipo de proyecto
3.5.3 Elaborar carteles de especificaciones técnicas para bienes y servicios de mantenimiento	Coordinador Servicio Mantenimiento
3.5.4 Estimar montos de las contrataciones	Coordinador Servicio Mantenimiento
3.5.5 Elaborar justificación y solicitud de procedimiento de contratación administrativa	Coordinador Servicio Mantenimiento
3.5.6 Elaborar decisión inicial de procedimiento de contratación administrativa	Administrador
3.5.7 Elaborar cartel definitivo	Contratación Administrativa

Tabla 5.8 *Lista de actividades para el logro de cada entregable y asignación de recursos (continuación).*

<i>Desglose de actividades por etapa</i>	<i>Asignación de recursos</i>
3.5.8 Solicitar certificación presupuestaria	Contratación Administrativa
3.5.8 Emitir invitaciones a concursar	Contratación Administrativa
3.5.9 Realizar apertura de ofertas	Contratación Administrativa
3.5.10 Realizar análisis administrativo de ofertas	Contratación Administrativa
3.5.11 Realizar análisis técnico y recomendación técnica	Coordinador Servicio Mantenimiento
3.5.12 Realizar actos de adjudicación	Administrador
3.5.13 Realizar actos de adjudicación en firme	Administrador
3.5.14 Elaborar y firmar contrato u orden de compra	Director General; Administrador
3.5.15 Emitir orden de inicio de contratos de mantenimiento	Contratación Administrativa; Coordinador Servicio Mantenimiento
3.6 Recepción definitiva de la Nueva Sede	
3.6.1 Verificar estado y condiciones de funcionamiento de todos los sistemas, equipos, y componentes	Coordinador Servicio Mantenimiento; Equipo de proyecto; Jefes de Servicio
3.6.2 Emitir informe de estado y condiciones de funcionamiento de todos los sistemas, equipos, y componentes	Coordinador Servicio Mantenimiento; Equipo de proyecto; Jefes de Servicio
3.6.3 Realizar recepción definitiva de la Nueva Sede	Coordinador Servicio Mantenimiento; Equipo de proyecto; Jefes de Servicio
4 Funcionamiento Normal	
4.1 Informe de evaluación de contratos de bienes y servicios de mantenimiento	
4.1.1 Evaluar si los contratos se ajustan a las necesidades de mantenimiento de la Nueva Sede	Jefes de Servicio
4.1.2 Emitir informe de evaluación de contratos de bienes y servicios de mantenimiento	Jefes de Servicio
4.2 Solicitud de presupuesto año 2017	
4.2.1 Actualizar estudio de consumos de insumos y servicios de mantenimiento según informe de evaluación de contratos de bienes y servicios de mantenimiento	Jefes de Servicio

Tabla 5.8 *Lista de actividades para el logro de cada entregable y asignación de recursos (continuación).*

<i>Desglose de actividades por etapa</i>	<i>Asignación de recursos</i>
4.2.2 Actualizar los montos de costos para cada necesidad (RRHH, recursos energéticos, insumos, bienes y servicios)	Jefes de Servicio
4.2.3 Actualizar los montos de costos para bienes y servicios de mantenimiento de equipos y sistemas críticos	Jefes de Servicio
4.2.4 Consolidar el informe de presupuesto año 2017	Jefes de Servicio
4.2.5 Enviar solicitud de recursos financieros para el año 2017	Equipo de proyecto
4.3 Planes de trabajo definitivos	
4.3.1 Realizar un nuevo análisis de los nuevos espacios de trabajo, equipamiento y mobiliario, y los enlaces con el resto de servicios.	Jefes de Servicio
4.3.2 Identificar nuevas actividades, responsabilidades y nuevas funciones	Jefes de Servicio
4.3.3 Analizar el recurso humano disponible para cada servicio	Jefes de Servicio
4.3.4 Actualizar protocolos y procedimientos para la prestación de servicios según las condiciones reales de la Nueva Sede	Jefes de Servicio
4.3.5 Consolidar planes de trabajo definitivos	Equipo de proyecto
4.4 Evaluación y cierre del proyecto	
4.4.1 Evaluar los resultados obtenidos en cada etapa del proyecto	Director General; Equipo de proyecto; Jefes de Servicio
4.4.2 Preparar informe de evaluación	Director General; Equipo de proyecto; Jefes de Servicio
4.4.3 Identificar actividades y requerimientos pendientes	Director General; Equipo de proyecto; Jefes de Servicio
4.4.4 Analizar y documentar el registro de lecciones aprendidas	Director General; Equipo de proyecto; Jefes de Servicio
4.4.5 Preparar informe para el cierre del proyecto	Director General; Equipo de proyecto; Jefes de Servicio
4.4.6 Elaborar acta de cierre del Proyecto	Director General; Equipo de proyecto; Jefes de Servicio

Fuente: elaboración propia

5.4.2 Asignación de los recursos a las actividades.

La asignación de recursos humanos a las actividades se puede observar en la tabla 5.8. Para realizar la estimación y asignación de los recursos necesarios para el proyecto, se debe respetar o bien considerar las siguientes restricciones:

- El recurso humano que formará parte del equipo de proyecto, entre ellos, jefe de consulta externa, el administrador, coordinador de contratación administrativa, coordinador de financiero contable, coordinador de servicio de mantenimiento, y el recurso humano que debe colaborar en la ejecución de actividades y desarrollo de entregables, como lo son los jefes de servicio, no se pueden asignar al cien por ciento, ya que deben continuar realizando sus funciones habituales para la prestación de servicios.
- Debido a limitaciones de presupuesto no existe posibilidad de adquirir o contratar recurso humano para el desarrollo de actividades y entregables.
- Para la asignación de recurso humano a las actividades se deben considerar el perfil funcional de cada miembro, así como el nivel jerárquico, por ejemplo, la actividad consolidar el presupuesto es asignada al Coordinador Financiero Contable, no obstante la presentación o solicitud de dicho presupuesto ante la Dirección de Presupuesto de la CCSS corresponde a la Dirección General de la ASMP.

Una ventaja en la asignación de recurso humano corresponde al personal a contratar para la apertura de nuevos servicios, por ejemplo, el coordinador del Servicio de Mantenimiento estará disponible a tiempo completo en actividades como la definición del plan de trabajo y la puesta en marcha de su servicio, así como el control de la garantía del edificio y la adquisición de contratos

de mantenimiento, entre otras, las cuales al mismo tiempo son actividades relevantes dentro del alcance del proyecto.

En cuanto al recurso material, se parte del supuesto que se tienen los recursos informáticos (software y hardware), de oficina (teléfonos, fax, impresoras, equipo audiovisual, etc.), transporte, espacios de trabajo, y otros insumos, los cuales son parte de los recursos que disponen los servicios administrativos.

5.4.3 Duración y secuenciación de las actividades.

Para efectos de desarrollar el cronograma, se considera un calendario de lunes a viernes, 8 horas diarias, utilizando como herramienta Microsoft Project. Es importante mencionar que el plazo del proyecto es aproximadamente de 1 año y 10 meses, para una cantidad efectiva de 475 días de trabajo, donde se plantea la fecha de inicio el dos de febrero del 2015 y fecha final el ocho de diciembre del año 2016. La secuenciación y duración de las actividades se puede observar en el Apéndice G, el cual contiene el desarrollo del cronograma.

Para establecer la relación de secuenciación de actividades se debe identificar las actividades que son requisitos para iniciar otras y determinar cuáles pueden desarrollarse paralelamente, considerando la disponibilidad de recursos. En este caso es importante destacar la relación sucesoria y dependiente para los entregables de Asignación de Presupuesto Año 2015 y Contratos de bienes y servicios esenciales, durante la etapa de Preparación para la Puesta en Marcha, de igual manera la Asignación de Presupuesto para el Año 2016 y Contratos de bienes y servicios de mantenimiento durante la Etapa de Transición.

5.5 Plan de gestión de comunicaciones.

A continuación se describe el plan de comunicaciones del proyecto, el cual deberá ser informado a todos los miembros del equipo de proyecto. Cabe mencionar, que el manejo de las comunicaciones corresponde a uno de los factores claves de la gestión del cambio, ya que posibilita al equipo de proyecto (agentes de cambio) identificar y utilizar los medios y canales más efectivos para transmitir las necesidades del proyecto, pero a su vez integrar a los involucrados resistentes al cambio (destinatarios del cambio) en las actividades del proyecto, de manera tal de que los mismos se sientan parte del proyecto y por ende se comprometan con la consecución de los objetivos del proyecto.

Dentro de éste debe primar el objetivo de mantener un esquema de comunicación constante y abierta para asegurar la adecuada coordinación con los involucrados claves de cada área.

5.5.1 Registro de requerimientos de comunicación de todos los interesados.

Los formatos utilizados en cada uno de los medios de comunicación (acta de cierre, informe de avance, oficio, reunión) se indican en la tabla 5.9.

Tabla 5.9 *Tipos de formato según el medio de comunicación utilizado*

<i>Medio</i>	<i>Formato</i>	<i>Descripción</i>	<i>Ver apéndice</i>
Acta de cierre	F01-ASMP	Acta de cierre de fase y proyecto	H
Informe de avance	F02-ASMP	Informe	I
Reunión	F03-ASMP	Minuta	J
Información oficial	F04-ASMP	Oficio	K
Solicitud de cambios	F05-ASMP	Formulario	L
Registro de lecciones aprendidas	F06-ASMP	Formulario	M

Fuente: elaboración propia

5.5.1.1 Reuniones.

Las reuniones, se llevarán a cabo siguiendo las pautas que se describen a continuación:

- Se establecerán reuniones presenciales para la orientación sobre la ejecución de tareas y actividades del cronograma, evaluaciones del equipo de trabajo, así como para establecer vínculos entre los miembros del mismo y los interesados en el proyecto.
- Duración máxima de 60 minutos.
- Reuniones presenciales: Sala de reuniones de ASMP.
- Se debe emitir una minuta (F03-ASMP), la cual se debe enviar por correo electrónico como máximo a los dos días hábiles de realizada la reunión a todos los participantes.

5.5.1.2 Informe de avance.

Los informes de avance se presentarán con el formulario: F02-ASMP. La frecuencia de entrega está determinada en la matriz de control de las comunicaciones.

5.5.1.3 Correo electrónico (E-mail).

Este medio de comunicación electrónico se utilizará para enviar algunos de los reportes generados en el transcurso del proyecto, realizar consultas rápidas y para comunicación efectiva con interesados externos como proveedores.

5.5.2 Matriz de las comunicaciones del proyecto.

La tabla 5.10 muestra la información de las comunicaciones, detallando cada uno de los requisitos de comunicación de los interesados y el equipo de trabajo del proyecto, a las que se asocian los encabezados de la “matriz de control de las comunicaciones”, que incluyen los requerimientos, interesados, responsables de efectuar la comunicación, medio, formato, y frecuencia en la que ésta será realizada. Para establecer las vías de comunicación entre todos los interesados del proyecto, se establece la matriz de las comunicaciones en la tabla 5.10.

Tabla 5.10 *Matriz de requerimientos de las comunicaciones.*

<i>Interesado</i>	<i>Tipo de información requerida</i>	<i>Responsable de efectuar la comunicación</i>	<i>Frecuencia de reporte</i>	<i>Medio</i>	<i>Formato</i>
Junta Directiva, Gerencia Médica	Informe de avance del proyecto	Director General ASMP	Mensual	Oficio	F04-ASMP
Director General ASMP	Informe de avance del proyecto	Equipo de proyecto	Semanal	Reuniones	F03-ASMP
	Aprobación de entregables y etapas	Equipo de proyectos	Cuando corresponda	Acta de recepción de entregables	F02-ASMP
Equipo de proyecto	Informe de estado de entregables	Jefaturas	Semanal	Reuniones	F03-ASMP
	Recibir entregables	Jefaturas	Cuando corresponda	Acta de recepción de entregables	F04-ASMP
Jefaturas de servicios	Solicitud de información para control y seguimiento	Equipo de proyecto	Semanal	Reuniones	F03-ASMP
	Información para confección de entregables	Funcionarios	Cuando corresponda	Reuniones	F03-ASMP
Funcionarios ASMP	Información de necesidades	Jefaturas	Cuando corresponda	Reuniones	F03-ASMP
Equipo de Proyecto Construcción	Solicitud de información	Equipo de proyecto	Cuando corresponda	Oficio	F04-ASMP
	Reporte de avería	Servicio Mantenimiento	Cuando corresponda	Correo electrónico	Formato aportado por DAI
Dirección Regional de Servicios de Salud Central Sur, CCSS	Informe de avance del proyecto	Director General ASMP	Mensual	Oficio	F04-ASMP
Dirección de Presupuesto, CCSS	Solicitud de recursos financieros	Equipo de proyecto	Cuando corresponda	Oficio	F04-ASMP
Población adscrita	Información de traslado y apertura	Equipo de proyecto	Cuando corresponda	Perifoneo, medio escritos	No aplica
Comunidad vecina a la Nueva Sede	Información de cualquier afectación que se produzca con el funcionamiento de la nueva sede	Equipo de proyecto	Cuando corresponda	Reuniones	F03-ASMP
Municipalidad de Mora	Solicitud de colaboración y de servicios	Director General ASMP	Cuando corresponda	Oficio	F04-ASMP

Tabla 5.10 *Matriz de requerimientos de las comunicaciones (continuación).*

<i>Interesado</i>	<i>Tipo de información requerida</i>	<i>Responsable de efectuar la comunicación</i>	<i>Frecuencia de reporte</i>	<i>Medio</i>	<i>Formato</i>
Ministerio de Salud	Información del funcionamiento de los servicios y de la infraestructura	Director General ASMP	Cuando lo soliciten	Oficio	F04-ASMP
Bomberos	Solicitud de colaboración y de servicios	Director General ASMP	Cuando corresponda	Reunión	F03-ASMP
Constructora Navarro y Avilés y contratistas asociados	Información sobre la atención de averías en el período de garantía	Equipo de proyecto	Cuando corresponda	Informe de atención	Formato aportado por la DAI
Proveedores de Bienes y Servicios	Solicitud de cotizaciones e información de bienes y servicios	Jefaturas	Cuando corresponda	Correo Electrónico	Sin formato
Auditoría interna, CCSS	Información del funcionamiento de los servicios y de la infraestructura	Director General ASMP	Cuando lo soliciten	Oficio	F04-ASMP
Prensa	Información del funcionamiento de los servicios y de la infraestructura	Encargado de prensa	Cuando lo soliciten	Entrevista	No aplica

Fuente: elaboración propia

5.6 Plan de gestión de recursos humanos.

Como ya se mencionó en la sección 5.4 Plan de Gestión del Tiempo uno de los retos que enfrenta este proyecto, es la asignación de recurso humano a las labores de planificación, coordinación y ejecución del proyecto, ya que las jefaturas y funcionarios no puede dedicarse a tiempo completo en las actividades a desarrollar, puesto que también deben cumplir con sus labores cotidianas, es por ello, que se enfatiza en que la puesta en marcha de la nueva sede, así como llevarla a condiciones normales de operación requieren de una asignación adecuada de responsabilidades y de esfuerzos extraordinarios de este recurso humano para lograr con éxito estos dos objetivos principales.

Otro aspecto importante a considerar tiene que ver con una de las justificantes del presente estudio, en razón de que por la naturaleza o tipo de organización, la probabilidad de contar con recurso humano con formación o capacitación en el área de administración de proyectos es mínima, así las cosas, para la implementación del presente plan de gestión, se hace necesario, capacitar al equipo de proyecto, para que con conocimientos básicos en AP puedan desarrollar de manera controlada y oportuna los entregables del proyecto.

El plan de gestión de los recursos humanos tiene como objetivo definir los roles y responsabilidades que cumplirán cada uno de los integrantes del equipo durante el desarrollo del proyecto.

5.6.1 Roles que intervienen en el proyecto.

Para la puesta en marcha de la Nueva Sede y adaptación a funcionamiento normal del ASMP, en la tabla 5.11 se definen los roles y se establecen las principales responsabilidades que deberán asumir los funcionarios de la ASMP para el desarrollo del proyecto.

Tabla 5.11 *Identificación de roles dentro del proyecto*

<i>Puesto</i>	<i>Rol dentro del proyecto</i>	<i>Código</i>	<i>Responsabilidades</i>
Director General	Director del Proyecto	DP	<p>Coordinar al equipo de proyecto.</p> <p>Participar en la planificación del proyecto.</p> <p>Priorizar entre actividades del proyecto y operaciones de la unidad.</p> <p>Autorizar la asignación de recurso humano a las actividades del proyecto.</p> <p>Solicitar los recursos financieros a la Dirección de Presupuesto.</p> <p>Rendir cuentas e informar al nivel regional y central</p>
Administrador	Equipo de Proyecto	AD	<p>Planificar, ejecutar y controlar el proyecto.</p> <p>Liderar la actividad de estimación de presupuesto</p>
Jefatura Consulta Externa	Equipo de proyecto	JCE	<p>Planificar, ejecutar y controlar el proyecto.</p> <p>Participar en la actividad de estimación de presupuesto</p>
Coordinador Financiero Contable	Equipo de Proyecto	CFC	<p>Planificar, ejecutar y controlar el proyecto.</p> <p>Coordinar la actividad de estimación de presupuesto</p>
Coordinador Área de Gestión de Bienes y Servicios	Equipo de Proyecto	CAGBS	<p>Planificar, ejecutar y controlar el proyecto.</p> <p>Coordinar las actividades para la adquisición de contratos de bienes y servicios de operación y mantenimiento</p>
Coordinador Servicio de Mantenimiento	Equipo de Proyecto	CSM	<p>Planificar, ejecutar y controlar el proyecto.</p> <p>Definir plan de trabajo y estrategia de mantenimiento</p> <p>Adquirir y administrar contratos de servicio de mantenimiento de equipos críticos</p> <p>Coordinar el entregable de control y seguimiento de la garantía y mantenimiento preventivo del edificio.</p>
Coordinador Tecnologías de Información y Comunicaciones	Equipo de Proyecto	CTIC	<p>Planificar, ejecutar y controlar el proyecto.</p> <p>Facilitar la comunicaciones del proyecto</p> <p>Adquirir y administrar contratos de servicio de mantenimiento de equipos críticos</p>
Jefatura s de servicio: Laboratorio, Farmacia, Enfermería, Atención Primaria, Urgencias, Consulta Externa, coordinadores de EBAIS	Responsables de servicio o área	FS	<p>Estimar los requerimientos para la puesta en marcha de su servicio.</p> <p>Estimar el presupuesto requerido para su servicio.</p> <p>Identificación de necesidades en situación real.</p> <p>Elaborar planes preliminares y definitivos de trabajo.</p> <p>Adquirir y administrar contratos de servicios e insumos esenciales para la operación.</p> <p>Participar en el control y seguimiento de la garantía y mantenimiento de la nueva sede.</p> <p>Realizar recepción definitiva de la infraestructura y equipamiento de su servicio.</p>

Tabla 5.11 *Identificación de roles dentro del proyecto (continuación).*

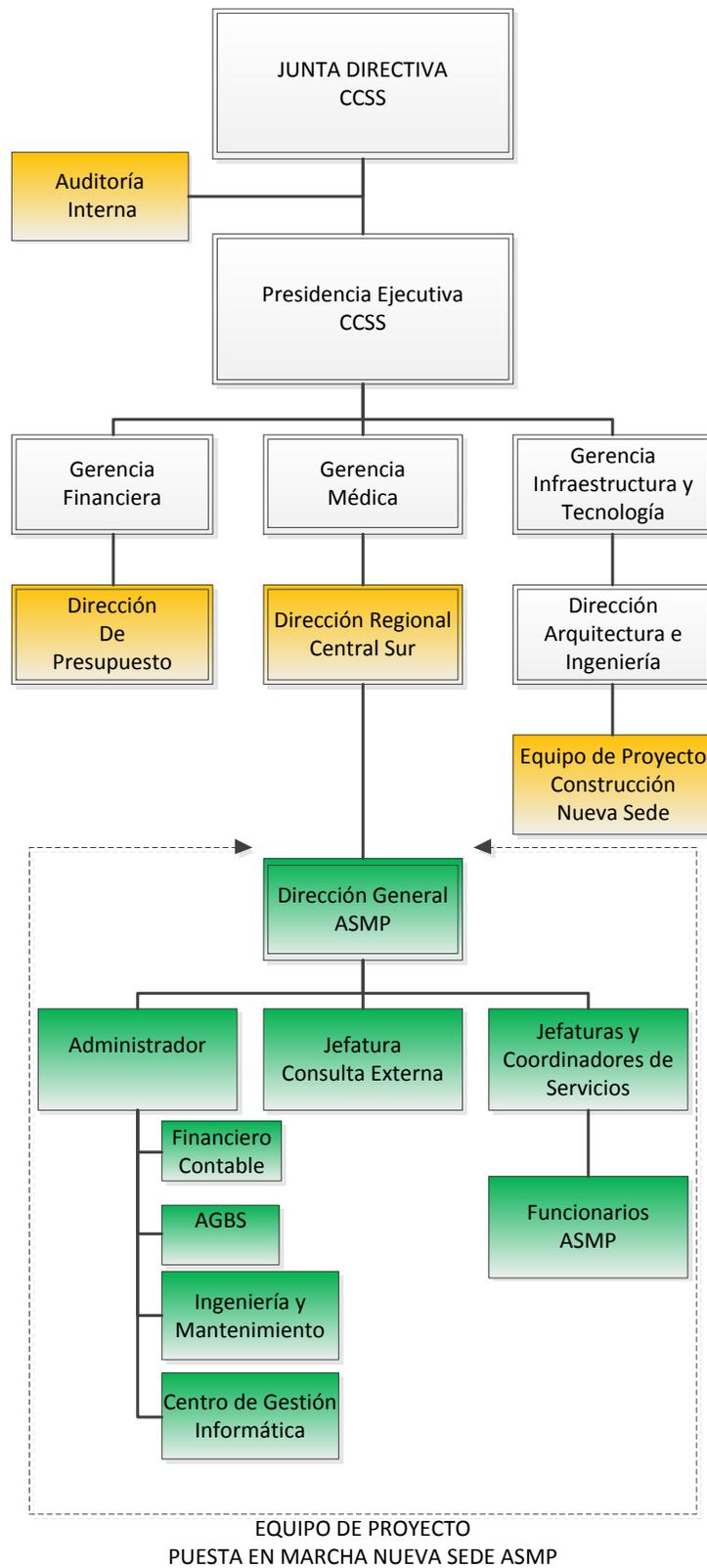
<i>Puesto</i>	<i>Rol dentro del proyecto</i>	<i>Código</i>	<i>Responsabilidades</i>
Funcionarios en general	Funcionarios participantes	FP	Participar en la identificación de los requerimientos para la puesta en marcha de su servicio. Participar en la identificación de necesidades en situación real. Participar en la elaboración de planes de trabajos preliminares y definitivos. Participar en el control y seguimiento de la garantía y mantenimiento de la nueva sede.

Fuente: elaboración propia

Es importante, destacar que como parte de la estrategia para gestionar el cambio, se propone asignar responsabilidades para todos los funcionarios de la unidad, de tal manera que se promueva la participación de los mismos, con el fin de que se mejore el compromiso hacia los objetivos y el propósito del proyecto.

5.6.2 Estructura organizacional del proyecto.

En la figura 5.5 se muestra la estructura organizacional del proyecto, además, se destacan las dependencias de la CCSS, que tendrán mayor injerencia en el desarrollo del proceso de puesta en marcha de la Nueva Sede, como lo son: Dirección de Presupuesto, la Dirección Regional de Servicios de Salud Central Sur y el Equipo de Proyecto de Construcción de la Dirección de Arquitectura e Ingeniería y Auditoría Interna.



Fuente: elaboración propia
 Figura 5.5 Estructura organizacional del proyecto

5.6.3 Matriz de asignación de responsabilidades para cada entregable.

En la matriz de la tabla 5.12 se presenta la asignación de responsabilidades para cada integrante del equipo de proyecto, jefaturas de servicio y funcionarios participantes para cada uno de los entregables del proyecto.

Tabla 5.12 Matriz de asignación de responsabilidades del equipo de proyecto

Id	Entregable Rol	Responsabilidades								
		DP	AD	JCE	CFC	CABS	CSM	CTIC	JS	FP
Etapa 1 Planificación										
1.1	Acta de constitución del proyecto	A	E	E	E	E	E	E	I	I
1.2	Plan de Gestión del Proyecto	A	E	E	E	E	E	E	I	I
1.2.1	Plan de gestión interesados	A	E	E	E	E	E	E	I	I
1.2.2	Alcance del proyecto y del producto	A	E	E	E	E	E	E	I	I
1.2.3	Plan de gestión del tiempo	A	E	E	E	E	E	E	I	I
1.2.4	Plan de gestión de las comunicaciones	A	E	E	E	E	E	E	I	I
1.2.5	Plan de gestión de recursos humanos	A	E	E	E	E	E	E	I	I
1.2.6	Plan de Gestión de calidad	A	E	E	E	E	E	E	I	I
1.2.7	Plan de gestión de las adquisiciones	A	E	E	E	E	E	E	I	I
1.2.8	Plan de gestión de riesgos	A	E	E	E	E	E	E	I	I
Etapa 2 Preparación para la puesta en marcha										
2.1	Informe de requerimientos para la puesta en marcha	A	E, P	P						
2.2	Asignación de presupuesto para el año 2015	E	E	P	P	P	P	P	P	P
2.3	Contratos de bienes y servicios esenciales	A	I	I	A	E	P	I	E	I
2.4	Capacitación en operación y mantenimiento	I	I	I	I	I	I, P	I, P	P	P
2.5	Planes de trabajo preliminares	A	I, E	E	E	E	E	E	E	E

Tabla 5.12 *Matriz de asignación de responsabilidades del equipo de proyecto (continuación).*

<i>Id</i>	<i>Entregable</i> <i>Rol</i>	<i>Responsabilidades</i>								
		<i>DP</i>	<i>AD</i>	<i>JCE</i>	<i>CFC</i>	<i>CABS</i>	<i>CSM</i>	<i>CTIC</i>	<i>JS</i>	<i>FP</i>
2.6	Plan de traslado y apertura de nueva sede	A	E	E	E	E	E	E	P	P
2.7	Traslado y apertura de la nueva sede	E	E	E	E	E	E	E	P	P
Etapa 3 Transición										
3.1	Informe de identificación de necesidades (situación real)	A	E, P	E, P	E, P	E, P	E, P	E, P	E, P	P
3.2	Informe de evaluación de contratos de bienes y servicios esenciales	I	I	I	I	I, E	E	E	E	P
3.3	Asignación de presupuesto para el año 2016	E	E	P	P	P	P	P	P	P
3.4	Control y seguimiento de la garantía y mantenimiento de la infraestructura	A	E	P	P	P	E	E	P	P
3.5	Contratos de bienes y servicios de mantenimiento	I	A	I	I	P	E	E	P	I
3.6	Recepción definitiva de la nueva sede	A	A	A	P	P	A	A	A	P
Etapa 4 Funcionamiento Normal										
4.1	Informe de evaluación de contratos de bienes y servicios de mantenimiento	I	A	I	I	P	E	E	P	I
4.2	Informe estimación de presupuesto para el año 2017	E	E	P	P	P	P	P	P	P
4.3	Planes definitivos de trabajo	A	I, E	E	E	E	E	E	E	E
4.4	Informe de evaluación y cierre del proyecto	A	E	E	E	E	E	E	P	I
Simbología										
	A	Aprueba								
	E	Elabora								
	I	Es informado								
	P	Participa								

Fuente: elaboración propia

Tal y como se observa en la tabla 5.12, la estrategia para mitigar la resistencia al cambio, y por el contrario mejorar el compromiso y la apropiación del proyecto, el equipo de proyecto y las jefaturas de servicio deben velar por propiciar la participación de los funcionarios en las actividades donde sea posible, mediante sesiones de trabajo, principalmente en las tareas de identificar necesidades y requerimientos, definir los planes de trabajo. En los casos que por la naturaleza del puesto no puedan participar la siguiente asignación establece que el funcionario debe ser debidamente informado.

5.7 Plan de gestión de adquisiciones.

En la siguiente sección se describe como se deben gestionar las adquisiciones de bienes y servicios que se requieren para la puesta en marcha de la nueva sede y para alcanzar el funcionamiento normal una vez que concluya el período de garantía. Al tratarse de una institución pública el término adquisiciones no es de uso común, en su lugar se habla de contratación administrativa, la cual deben regirse bajo la Ley de Contratación Administrativa y su Reglamento.

Cabe mencionar que la gestión de adquisiciones es un componente importante en el presente proyecto, ya que, la consolidación de contratos para el suministro de insumos esenciales de operación y de servicios de mantenimiento de equipos y sistemas críticos, son elementos que garantizaran parte importante de las condiciones requeridas para el funcionamiento normal de la Nueva Sede del ASMP.

5.7.1 Necesidad de adquisiciones.

En la tabla 5.13 se presentan las necesidades de bienes y servicios a adquirir, esenciales para la puesta en marcha y operación de los diferentes sistemas y componentes de la nueva

infraestructura, así como para alcanzar las condiciones normales de operación una vez que la obra se transfiera completamente bajo la responsabilidad del ASMP al finalizar el período de garantía, además, se describe la justificación o razón de cada una de las adquisiciones posterior al análisis de comprar o hacer.

Finalizado el período de garantía, además de realizar una operación satisfactoria, es necesario contar con una adecuada gestión de mantenimiento de la infraestructura y considerando que el Servicio de Mantenimiento no contará con recurso humano suficiente y especializado, con stock de repuestos ideal, ni con procedimientos eficientes para la adquisición de reparaciones mayores o repuestos para atender diligentemente fallas en sistemas y equipos críticos, se hace indispensable adquirir contrataciones de servicios de mantenimiento preventivo y correctivo por parte de empresas experimentadas y especializadas, que garanticen tiempos de respuesta inmediatos o al menos mecanismos ágiles para la solución oportuna de problemas o bien el menos tiempo posible.

Tabla 5.13 *Matriz de necesidades de adquisiciones*

<i>Id</i>	<i>Etapa</i>	<i>Bien o servicio a adquirir</i>	<i>Análisis comprar o hacer</i>
1	2. Preparación para la puesta en marcha	Servicios de aseo y limpieza	El ASMP no cuenta con personal disponible para asignarles los procesos de aseo y limpieza. Esto es un requerimiento esencial para la puesta en marcha, ya que se deben garantizar condiciones adecuadas de higiene y aseo de las instalaciones.
2	2. Preparación para la puesta en marcha	Servicio de vigilancia	La unidad actualmente subcontrata este proceso, no obstante, debido al mayor tamaño de la infraestructura el contrato existente no se adecua a la nuevas condiciones por lo se debe realizar un nuevo procedimiento. Este servicio es necesario para salvaguardar la seguridad de los usuarios, funcionarios y de todo el recurso físico.

Tabla 5.13 *Matriz de necesidades de adquisiciones (continuación)*

<i>Id</i>	<i>Etapa</i>	<i>Bien o servicio a adquirir</i>	<i>Análisis comprar o hacer</i>
3	2. Preparación para la puesta en marcha	Servicio de Operación de Planta de Tratamiento de Aguas Residuales (PTAR)	La operación óptima de la PTAR es necesario para el cumplimiento del Decreto No. 33601-Minae-S que describe el reglamento de vertido y reuso de aguas residuales, con el fin de proteger el ambiente. No obstante el ASMP no cuenta con personal disponible para asignar esta labor, por lo que debe adquirir los servicios de una empresa especializada en operación y mantenimiento de estos sistemas.
4	2. Preparación para la puesta en marcha	Suministro de Oxígeno Medicinal	El nuevo servicio de emergencias contará con una red de gases médicos, la cual requiere de suministro de oxígeno medicinal para su habilitación.
5	2. Preparación para la puesta en marcha	Suministro de Gas Licuado de Petróleo	La nueva sede contará con un sistema de agua caliente para la realización de diferentes procedimientos de lavado de instrumental en el servicio de laboratorio, urgencias y centro de equipos. El agua caliente será producida por calentadores que funcionan con gas licuado de petróleo.
6	2. Preparación para la puesta en marcha	Suministro de combustible diesel	Este combustible es necesario para el funcionamiento de la planta eléctrica de emergencia.
7	2. Preparación para la puesta en marcha	Insumos de aseo y limpieza	Los servicios sanitarios deben equiparse con basureros, dispensadores de toallas, dispensadores de jabón líquido, papel higiénico, entre otros, así como se debe disponer de los jabones, desinfectantes y otros productos químicos de limpieza.
8	2. Preparación para la puesta en marcha	Insumos y artículos de oficina	A pesar de que ya se cuenta con un stock proveniente de las instalaciones existentes, es necesario ajustar estas necesidades a las condiciones reales de consumo en la nueva sede.
9	3. Transición	Servicio de Mantenimiento Preventivo y Correctivo de Planta Eléctrica de Emergencias	Este equipo tendrá una clasificación crítica, ya que, será vital para garantizar la continuidad de servicios en casos de fallos de servicio del Instituto Costarricense. Por lo tanto considerando que el servicio de Mantenimiento no contará con mano de obra especializada ni con un stock de repuestos para atender diligentemente una falla grave que se produzca en este equipo, es necesario adquirir los servicios de una empresa especializada en el mantenimiento de este equipo.

Tabla 5.13 *Matriz de necesidades de adquisiciones (continuación).*

<i>Id</i>	<i>Etapa</i>	<i>Bien o servicio a adquirir</i>	<i>Análisis comprar o hacer</i>
10	3.Transición	Servicio de Mantenimiento Preventivo y Correctivo de Sistema de Bombeo de Agua Potable	Este sistema tendrá una clasificación crítica, ya que, será vital para garantizar la continuidad de servicios. Por lo tanto considerando que el servicio de Mantenimiento no contará con mano de obra especializada ni con un stock de repuestos para atender diligentemente una falla grave que se produzca en este sistema, es necesario adquirir los servicios de una empresa especializada en el mantenimiento de este sistema.
11	3.Transición	Servicio de Mantenimiento Preventivo y Correctivo de la Planta de Tratamiento de Aguas Residuales	Igual que el anterior
12	3.Transición	Servicio de Mantenimiento Preventivo y Correctivo de Sistema Fijo Contra Incendio (gabinetes y rociadores)	Su criticidad tiene que ver con la función de salvaguardar vidas humanas y protección del recurso físico institucional
13	3.Transición	Servicio de Mantenimiento Preventivo y Correctivo de Sistema de Detección Y Alarma Contra Incendios	Igual que el anterior
14	3.Transición	Servicio de Mantenimiento Preventivo y Correctivo de los Sistemas de Aire Acondicionado	Este sistema tendrá una clasificación crítica, ya que, será vital para garantizar la continuidad de servicios. Por lo tanto considerando que el servicio de Mantenimiento no contará con mano de obra especializada ni con un stock de repuestos para atender diligentemente una falla grave que se produzca en este sistema, es necesario adquirir los servicios de una empresa especializada en el mantenimiento de este sistema.
15	3.Transición	Servicio de Mantenimiento Preventivo y Correctivo del Ascensor del Servicio de Emergencias	Igual que el anterior

Tabla 5.13 *Matriz de necesidades de adquisiciones (continuación).*

<i>Id</i>	<i>Etapa</i>	<i>Bien o servicio a adquirir</i>	<i>Análisis comprar o hacer</i>
16	3.Transición	Servicio de Mantenimiento Preventivo y Correctivo de Sistema de Potencia Ininterrumpida (UPS central)	Igual que el anterior
17	3.Transición	Servicio de Mantenimiento Preventivo y Correctivo de Subestación Eléctrica y Transferencia	Igual que el anterior
18	3.Transición	Servicio de Mantenimiento Preventivo y Correctivo del Sistema de Pararrayos	Igual que el anterior
19	3.Transición	Servicio de Mantenimiento Preventivo y Correctivo de los sistemas de gases médicos	Igual que el anterior
20	3.Transición	Servicio de Mantenimiento Preventivo y Correctivo de la Autoclave de Desechos	Igual que el anterior
21	3.Transición	Servicio de Mantenimiento Preventivo y Correctivo de Equipo Médico Complejo, como centrales de monitoreo, monitores de signos, autoclaves del servicio de esterilización, entre otros	Igual que el anterior
22	3.Transición	Adquisición de insumos y materiales para mantenimiento	Además de las labores de mantenimiento a subcontratar, el servicio de mantenimiento deberá ejecutar una serie de labores de mantenimiento preventivo y correctivo en diferentes componentes de la infraestructura como: fontanería, cerrajería, techos y canoas, puertas y ventanas, losa sanitaria, mobiliario médico y de oficina, equipamiento de baja complejidad, entre otros, por lo que requiere de un stock de insumos y materiales para brindar una atención oportuna de mantenimiento.

Fuente: elaboración propia

5.7.2 *Procedimientos de contratación administrativa.*

En las instituciones públicas la gestión de adquisiciones está claramente regulada por la Ley de Contratación Administrativa y Su Reglamento, además, cada entidad dispone de activos como normativas internas que establecen las pautas a seguir en la gestión de compras públicas, en este caso todas las unidades de la CCSS deben cumplir con lo dispuesto en el Manual de Contratación Administrativa elaborado por la Gerencia de Logística, en el año 2010.

En la gestión de contratación administrativa existen diferentes tipos de procedimientos de contratación administrativa, no obstante para efectos del presente proyecto, considerando los rangos de los montos para cada servicio, el procedimiento de compra a utilizar será el de compra directa de escasa cuantía. En la tabla 5.14 se describen las actividades principales de este procedimiento, así como los involucrados, el entregable principal e intermedios y la documentación asociada.

Tabla 5.14 *Actividades y entregables del procedimiento de compra directa de escasa cuantía.*

<i>Id</i>	<i>Actividad</i>	<i>Unidad o Servicio</i>	<i>Entregable</i>	<i>Documentación</i>
1	Preparar solicitud de procedimiento contratación administrativa para adquirir bien o servicio	Servicio Solicitante	Solicitud de compra	Cartel de especificaciones técnicas, planos y estimación de precios
2	Emitir decisión inicial	Administración	Decisión Inicial	Oficio de decisión inicial
3	Elaborar versión final de cartel	Área de Gestión de Bienes y Servicios (AGBS)	Versión final de cartel	Cartel definitivo
4	Invitar a proveedores a concursar (mínimo tres proveedores)	AGBS	Invitación a concursar	Invitación y cartel definitivo
5	Realizar apertura de ofertas	AGBS	Apertura de Ofertas	Acta de apertura de ofertas

Tabla 5.14 *Actividades y entregables del procedimiento de compra directa de escasa cuantía (continuación).*

<i>Id</i>	<i>Actividad</i>	<i>Unidad o Servicio</i>	<i>Entregable</i>	<i>Documentación</i>
6	Realizar Análisis administrativo	AGBS	Análisis legal y administrativo de ofertas	Informe de análisis legal y administrativo
7	Realizar análisis técnico	Servicio Solicitante	Análisis técnico de ofertas	Oficio con recomendación técnica
8	Dictar acto final	Administración	Acto final en firme: desierto, infructuoso, u oferta adjudicada	Oficio de acto final en firme
9	Preparar contrato u orden de compra	AGBS	Contrato u orden de compra	Contrato u orden de compra

Fuente: elaboración propia, según Manual de Contratación Administrativa de la CCSS

5.7.3 Tipos de contrato.

De acuerdo con la Ley de Contratación Administrativa y su Reglamento y según los requerimientos de los bienes y servicios a adquirir, para el proyecto será necesario utilizar dos figuras de contrato:

- Contrato según demanda: esta modalidad es idónea para establecer el servicio de suministro de bienes, cuyos consumos serán continuos y variables en el tiempo y que estarán determinados por la prestación de los servicios de la unidad, entre ellos, gases médicos, diesel, gas licuado de petróleo, etc.
- Contrato de servicios por terceros: esta modalidad es la establecida para la adquisición de servicios de empresas especializada en mantenimiento de equipos industriales y médicos, así como la operación de la PTAR.

5.7.4 Criterio para evaluar y seleccionar a los proveedores.

En concordancia con la Ley de Contratación Administrativa y su Reglamento y el Manual de Contratación Administrativa de la CCSS se propone los procedimientos para evaluar y seleccionar proveedores.

5.7.4.1 Admisibilidad.

El propósito de cada compra es obtener los servicios especializados de una Empresa o Persona Física calificada, con capacidad técnica y disponibilidad de tiempo para que entregue el bien o realice el servicio objeto de la contratación y que estén contemplados en este cartel. Por ejemplo, en los casos de contrataciones de servicios de mantenimiento por terceros, los oferentes deben cumplir con los requisitos mínimos que se presentan en la tabla 5.15.

Tabla 5.15 *Requisitos mínimos de admisibilidad de proveedores*

<i>Aspecto a evaluar</i>	<i>Requisito mínimo</i>	<i>Información comprobatoria</i>
Experiencia mínima del oferente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La empresa debe contar con 5 años en prestación de servicios de Mantenimiento Preventivo Y Correctivo en sistemas o equipos similares a los del objeto de contratación. 	Presentar carta del servicio brindado donde se indique: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Fecha en que se realizó el servicio o vigencia del contrato. ✓ Descripción del servicio realizado por parte de la empresa. ✓ Firma del representante o dueño de la empresa, o bien, jefes de gestión de ingeniería y mantenimiento en el caso de la CCSS. ✓ Indicar si el trabajo se recibió a satisfacción.
Profesional Responsable	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El Oferente debe contar con un profesional técnico, y con experiencia mínima de 2 años en gestión de mantenimiento de sistemas o equipos similares a los del objeto de contratación. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Curriculum ✓ Certificación de incorporación al CFIA. ✓ La experiencia debe ser constatada por la (s) empresa (s) o instituciones en las que se realizó los trabajos. Este profesional será el responsable de gestionar el programa de mantenimiento preventivo y además participará en la atención de fallas o resolución de problemas de alta complejidad.

Tabla 5.15 *Requisitos mínimos de admisibilidad de proveedores (continuación).*

<i>Aspecto a evaluar</i>	<i>Requisito mínimo</i>	<i>Información comprobatoria</i>
Personal Técnico (El contratista debe garantizar que el servicio será brindado por personal capacitado en el campo y tiene constante actualización en los conocimientos técnicos.)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El personal técnico responsable de ejecutar el servicio de mantenimiento al (los) equipo (s), deberá contar con una experiencia mínima de dos años en ejecución de inspecciones y operaciones de mantenimiento en equipos relacionados con los indicados en el cartel y deben ser graduados del INA o Instituto Técnico Vocacional 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La experiencia debe ser constatada por la (s) empresa (s) o instituciones en las que se realizó los trabajos. ✓ Currículum de cada uno de los técnicos ✓ Fotocopia de todos los títulos relacionados con el mantenimiento de los equipos a los que se les brindará el servicio. ✓ Certificación de planillas, que demuestre que el personal técnico tiene de laborar para su empresa un mínimo de seis meses.

Fuente: elaboración propia

5.7.4.2 *Procedimiento de ponderación de ofertas elegibles*

En cada procedimiento, una vez determinadas las ofertas admisibles técnicamente se procederá a elegir la oferta más conveniente para los intereses de la Institución. Para ello, las ofertas serán tomadas en consideración únicamente si cumplen con todos los aspectos legales y técnicos establecidos en el cartel.

La incongruencia entre la información complementaria y la oferta podrá ser causa suficiente para no asignarle ningún puntaje al respecto, si se considera que estas incongruencias inducen al error al realizar el análisis de la oferta. La calificación se hará de 0 a 100 puntos y seguirá la forma de ponderación que se expone en la tabla 5.16.

Tabla 5.16 *Ponderación de elegibles (selección de proveedores).*

<i>Aspecto a ponderar</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Ponderación</i>
Precio	85 %	La oferta con menor precio obtendrá el mayor puntaje, las ofertas con precio mayor se calificarán de manera proporcional, de la siguiente manera: $\text{Porcentaje Asignado}(\%) = \frac{\text{Precio Menor}}{\text{Precio Oferta Evaluar}} * 85\%$
Experiencia de las empresas en servicios similares	10%	Se otorgará 2 puntos por cada contrato de mantenimiento preventivo y correctivo adicional a 2 contratos (requisito mínimo), brindado a equipos y sistemas iguales a los del presente concurso, realizados en los últimos 5 años al momento de la recepción de las ofertas.
Personal técnico capacitado por fábrica en mantenimiento de los sistemas o equipos	5%	Se asignará 5% al oferente que presente a un ingeniero o técnico capacitado por fábrica para brindar mantenimiento y soporte técnico al sistema o equipo en cuestión. Para aquellas oferentes que presenten a un ingeniero o técnico capacitado por fábrica en configuración, operación y mantenimiento en sistemas o equipos de otras marcas se les asignará 2%

Fuente: elaboración propia

El oferente debe adjuntar toda la documentación que estime pertinente con el fin de que pueda verificarse el cumplimiento del aspecto a evaluar. La omisión de esta será de la entera responsabilidad del oferente y la Institución no asume en tal caso ninguna obligación.

5.7.5 Administración y seguimiento de los contratos.

La administración y seguimiento de los contratos es necesario para llevar a buen término la ejecución de los bienes y servicios, pero además, la administración de los primeros contratos de suministros de insumos, servicios de operación y mantenimiento serán actividades nuevas para el ASMP, por lo que también será parte del proceso de adaptación a funcionamiento normal. Por tal razón en la tabla 5.17 se describen las principales actividades, entregables y responsables de la administración de contratos de bienes y servicios.

Tabla 5.17 *Actividades de la administración de contratos de bienes y servicios.*

<i>Actividad</i>	<i>Unidad o Servicio</i>	<i>Entregable</i>	<i>Documentación</i>
Girar orden de Inicio	Administrador contrato (AC)	Orden Inicio comunicada	Oficio
Ejecutar las obras o servicios (entrega de bienes)	Contratista	Avance de Obras y/o servicios	Especificaciones, planos
Realizar actividades de control y seguimiento	AC	Control y seguimiento	Reportes
Entrega de las obras y servicios	Contratista	Obras y/o servicios finalizados	Especificaciones, planos
Realizar recepción preliminar y definitiva	AC	Recepción preliminar y definitiva	Actas
Aprobación de facturas	AC	Facturas aprobadas	Facturas
Supervisar garantía	AC	Garantía supervisada	Reportes
Realizar trámites para cierre contrato	AGBS	Cierre de contrato	Informe técnico, acta de cierre

Fuente: elaboración propia, según Manual de Contratación Administrativa de la CCSS

5.8 Plan de gestión de calidad.

La gestión de calidad es una actividad constante durante el desarrollo del proyecto, en este caso el plan de gestión de calidad, se compone por la política y objetivos de calidad del proyecto, la definición de los costos de la calidad, el levantamiento de requerimientos del proyecto y del producto así como sus criterios de aceptación, el plan de gestión de calidad, la estimación de costos de calidad, el control y aseguramiento de la calidad

5.8.1 Política de calidad del proyecto.

El objetivo principal de la política de calidad es garantizar el funcionamiento normal de la Nueva Sede del ASMP en cumplimiento del Modelo de Atención Integral en Salud, mediante un enfoque detallado hacia las personas involucradas y la implementación de un plan integral de gestión de proyecto, con el fin de satisfacer las necesidades en salud para la población adscrita, por medio de una mejora efectiva en la calidad de la oferta de los servicios médicos a brindar.

5.8.2 Objetivos de la política de calidad.

1. Cumplir con los requisitos, expectativas y grado de satisfacción de los involucrados claves del presente proyecto.
2. Asegurar que el plan de gestión contemple todas las actividades necesarias para satisfacer los requerimientos establecidos por los involucrados para la puesta en marcha y operación adecuada de la nueva infraestructura del ASMP.
3. Cumplir con los requerimientos mínimos establecidos en las normativas institucionales y leyes nacionales para el funcionamiento de establecimientos de salud.
4. Lograr una mejora efectiva en la cantidad y calidad de la oferta de servicios.

5.8.3 Levantamiento de requerimientos del proyecto y del producto.

La descripción de los requerimientos tanto para el proyecto y del producto se presentan en el apartado 5.3.2 de la sección 5.3 Gestión del alcance.

5.8.3.1 Estándares y normas que aplican en el proyecto.

A continuación se describen los estándares, normas y leyes que afectan el desarrollo del presente proyecto:

- Guía del PMBOK: Aplicación de buenas prácticas para la gestión del proyecto en las etapas de planificación, ejecución, control y cierre.
- Normas Técnicas Específicas Plan-Presupuesto de la CCSS: regulan el proceso Plan-Presupuesto de la Caja Costarricense de Seguro Social y de sus unidades ejecutoras, con el propósito de fortalecer sus diferentes fases, la rendición de cuentas y la fiscalización.
- Instructivo para la formulación Plan-Presupuesto de la CCSS: orienta a las unidades ejecutoras de la Institución en el procedimiento (tareas y actividades) para la elaboración, presentación y aprobación de la formulación del Plan-Presupuesto a lo interno y en los distintos niveles de gestión.
- Ley Contratación Administrativa y su Reglamento: regula la actividad de contratación administrativa (procedimientos de compra de bienes y servicios) que realizan todas las instituciones públicas.
- Manual de Contratación Administrativa Institucional de la CCSS: contiene los lineamientos específicos en materia de contratación administrativa que debe seguir todas las unidades de la institución.
- Manual para la estimación del monto de las contrataciones y elaboración de estudios de precios: lineamientos para realizar estudios de mercado y estimar el monto de las contrataciones.

Es importante mencionar, que las leyes y normativas descritas anteriormente deben ser contempladas en la realización de los entregables del proyecto, pero a la vez, regularan el funcionamiento de la unidad en su nueva infraestructura.

5.8.3.2 *Estándares y normas que aplican en el producto.*

Debido a la complejidad y tamaño de la Caja Costarricense de Seguros Social, la diversidad de leyes y normativas que deben cumplir las unidades es bastante amplia, por lo tanto los estándares y normas más importantes que aplican al producto se describen en la siguiente lista:

- Manual de Organización de las Áreas de Salud de la CCSS: describe el Modelo de Atención Integral en Salud vigente y el modelo de organización específico de cada tipo de Área de Salud.
- Clasificación de las Áreas de Salud de acuerdo con su complejidad y propuesta a largo plazo: clasifica a cada área de salud y determina el modelo de organización a cumplir.
- Ley General de Control Interno: esta Ley establece los criterios mínimos que deberán observar la Contraloría General de la República y los entes u órganos sujetos a su fiscalización, en el establecimiento, funcionamiento, mantenimiento, perfeccionamiento y evaluación de sus sistemas de control interno.
- Reglamento de vertido y re-uso de aguas residuales (decreto 33601 MINAE): protección de la salud pública y del ambiente a través de una gestión adecuada de las aguas residuales.
- Política Institucional en Gestión Ambiental.
- Política Institucional de Mantenimiento y Reglamento del Sistema de Gestión de Mantenimiento.

Como ya se mencionó la anterior lista de leyes y normativas no es exhaustiva, por lo que cada servicio de la unidad, de acuerdo con la naturaleza de sus funciones y responsabilidades está obligado al cumplimiento de normas y lineamientos en cada actividad específica. Para tales efectos, en la siguiente dirección electrónica:

<http://www.ccss.sa.cr/normativa>, se encuentra disponible un compendio bastante completo de dichos documentos.

5.8.3.3 Criterios de aceptación del proyecto.

En la Tabla 5.18 se describen los criterios de aceptación para cada entregable del proyecto.

Tabla 5.18 Descripción de los criterios de aceptación para cada entregable del proyecto

<i>Id</i>	<i>Entregable</i>	<i>Criterios de aceptación</i>
Etapa 1 Planificación		
1.1	Acta de constitución del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Justificación del proyecto • Propósito del proyecto • Objetivos del proyecto • Identificación preliminar de interesados, riesgos, restricciones del proyecto • Cronograma de hitos • Firmas de aprobación del patrocinador y director de proyecto.
1.2	Plan de Gestión del Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Contemplar planes subsidiarios: interesados, alcance, tiempo, calidad, comunicaciones, recursos humanos, adquisiciones, riesgos e integración. • Contemplar factores clave de la gestión del cambio.
1.2.1	Plan de gestión interesados	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar interesados internos y externos institucionales, entes externos y grupos de interés.
1.2.2	Alcance del proyecto y del producto	<ul style="list-style-type: none"> • Considerar necesidades y expectativas de los interesados • Enunciado del alcance del proyecto y del producto. • Estructura del desglose de trabajo
1.2.3	Plan de gestión del tiempo	<ul style="list-style-type: none"> • Plazo de duración de 2 años. • Adaptable a la programación de la planificación institucional
1.2.4	Plan de gestión de las comunicaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Compatible con los medios de comunicación existentes en la institución.
1.2.5	Plan de gestión de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Contemplar la participación del recurso humano disponible en la unidad. • Plan de capacitación.
1.2.6	Plan de Gestión de calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Política y objetivos de la calidad • Herramientas para controlar la calidad • Herramientas para el aseguramiento de la calidad
1.2.7	Plan de gestión de las adquisiciones	<ul style="list-style-type: none"> • Adecuarse a la Ley de Contratación Administrativa y su Reglamento • Adecuarse al Manual de Contratación administrativa de la CCSS. •

Tabla 5.18 Descripción de los criterios de aceptación para cada entregable del proyecto (continuación).

<i>Id</i>	<i>Entregable</i>	<i>Criterios de aceptación</i>
1.2.8	Plan de gestión de riesgos	<ul style="list-style-type: none"> • Categorización del riesgo. • Identificación de riesgos • Análisis cualitativo • Plan de respuesta a los riesgos
Etapa 2 Preparación para la puesta en marcha		
2.1	Informe de requerimientos para la puesta en marcha	<ul style="list-style-type: none"> • Participación de todos los jefes y coordinadores de servicios. • Utilizar un formato estándar para el informe. • Presentación en formato digital por cada servicio. • Informe consolidado en documento impreso
2.2	Asignación de presupuesto para el año 2015	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con los lineamientos del Instructivo para la formulación Plan-Presupuesto de la CCSS. • Contemplar los recursos financieros para satisfacer las necesidades para la puesta en marcha.
2.3	Contratos de bienes y servicios esenciales	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con la Ley de Contratación Administrativa y su Reglamento • Cumplir con el Manual de Contratación Administrativa de la CCSS.
2.4	Capacitación en operación y mantenimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con el plan de capacitación de la Dirección de Arquitectura e Ingeniería (DAI) • Material didáctico para cada capacitación. • Listas de participación. • Pruebas prácticas.
2.5	Planes de trabajo preliminares	<ul style="list-style-type: none"> • Participación de todos los jefes y coordinadores de servicios. • Utilizar un formato estándar para los planes. • Presentación en formato digital por cada servicio. • Planes consolidados en documento impreso.
2.6	Plan de traslado y apertura de nueva sede	<ul style="list-style-type: none"> • Participación de todos los jefes y coordinadores de servicios. • Utilizar un formato estándar para los planes por servicio. • Presentación en formato digital por cada servicio. • Plan consolidado en documento impreso.
2.7	Traslado y apertura de la nueva sede	<ul style="list-style-type: none"> • No afectar la continuidad de los servicios. • Operación satisfactoria de los nuevos servicios. • Funcionamiento adecuado de los equipos y sistemas.
Etapa 3 Transición		
3.1	Informe de identificación de necesidades (situación real)	<ul style="list-style-type: none"> • Participación de todos los jefes y coordinadores de servicios. • Utilizar un formato estándar para el informe. • Presentación en formato digital por cada servicio. • Informe consolidado en documento impreso

Tabla 5.18 Descripción de los criterios de aceptación para cada entregable del proyecto (continuación).

<i>Id</i>	<i>Entregable</i>	<i>Criterios de aceptación</i>
3.2	Informe de evaluación de contratos de bienes y servicios esenciales	<ul style="list-style-type: none"> • Participación de todos los administradores de contrato. • Utilizar un formato estándar para el informe. • Presentación en formato digital por cada servicio. • Informe consolidado en documento impreso
3.3	Asignación de presupuesto para el año 2016	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con los lineamientos del Instructivo para la formulación Plan-Presupuesto de la CCSS. • Contemplar los recursos financieros para satisfacer las necesidades de contratación de servicios de mantenimiento.
3.4	Control y seguimiento de la garantía y mantenimiento de la infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> • Participación de los jefes y coordinadores de servicio. • Reportes mensuales de control y seguimiento. • Reportes técnicos del servicio de mantenimiento preventivo brindado por la Constructora y contratistas asociados.
3.5	Contratos de bienes y servicios de mantenimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con la Ley de Contratación Administrativa y su Reglamento • Cumplir con el Manual de Contratación Administrativa de la CCSS. • Cumplir con la Política Institucional de Mantenimiento y el Reglamento del Sistema Institucional de Gestión de Mantenimiento.
3.6	Recepción definitiva de la nueva sede	<ul style="list-style-type: none"> • Participación de todos los jefes de servicio. • Operación satisfactoria de todos los servicios. • Funcionamiento adecuado de los equipos, sistemas y componentes de la infraestructura.
Etapa 4 Funcionamiento Normal		
4.1	Informe de evaluación de contratos de bienes y servicios de mantenimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Participación de todos los administradores de contrato. • Utilizar un formato estándar para el informe. • Presentación en formato digital por cada servicio. • Informe consolidado en documento impreso.
4.2	Informe estimación de presupuesto para el año 2017	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con los lineamientos del Instructivo para la formulación Plan-Presupuesto de la CCSS. • Contemplar los recursos financieros para satisfacer las necesidades de contratación de servicios de mantenimiento.
4.3	Planes definitivos de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Participación de todos los jefes y coordinadores de servicios. • Utilizar un formato estándar para los planes. • Presentación en formato digital por cada servicio. • Planes consolidados en documento impreso.
4.4	Informe de evaluación y cierre del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados obtenidos • Lecciones aprendidas • Participación de todos los jefes y coordinadores de servicios.

Fuente: elaboración propia

5.8.3.4 *Criterios de aceptación del producto.*

Los criterios de aceptación del producto final correspondiente al Funcionamiento Normal del ASMP en su Nueva Sede son los siguientes:

- Funcionamiento de la unidad y de cada servicio de acuerdo al modelo de organización de un Área de Salud Tipo 1, según Modelo de Atención Integral en Salud.
- Cumplimiento de la normativa descrita en el punto 5.8.3.2: Manual de Organización de las Áreas de Salud de la CCSS, Clasificación de las Áreas de Salud de acuerdo con su complejidad, Ley General de Control Interno, Ley de Gestión Ambiental, Reglamento de vertido y re-uso de aguas residuales (decreto 33601 MINAE), Política Institucional en Gestión Ambiental y Política Institucional de Mantenimiento y su Reglamento (SIGEM)
- Contar con el suministro de bienes y servicios esenciales para la operación.
- Funcionamiento adecuado de los equipos operados por funcionarios de la unidad.
- Contar con el suministro de servicios de mantenimiento, sistemas y equipos críticos.
- Satisfacción de los usuarios, en relación a los servicios brindados.

En relación a este último punto, y en concordancia con la política de calidad, para la etapa de Adaptación Final se propone la aplicación de una encuesta tal y como se muestra en el Apéndice O, con el fin de verificar la satisfacción de los usuarios en relación a los servicios brindados en la Nueva Sede.

5.8.4 *Plan de gestión de calidad*

El plan de gestión de la calidad documenta las actividades a realizar para demostrar el cumplimiento de los requisitos del proyecto y del producto. La tabla 5.19 se describe el plan para la gestión de calidad, específicamente: ¿qué se va hacer?, ¿quién lo va a hacer?, ¿cuándo se va a hacer?, ¿con qué se va hacer? y ¿para qué se va hacer cada actividad de este plan?

Tabla 5.19 *Matriz de plan de gestión de calidad.*

Id	¿QUÉ?	¿QUIÉN?	¿CUÁNDO?	¿CON QUÉ?	¿PARA QUÉ?
1	Definir política y objetivos de calidad	Equipo del proyecto	Fase de planificación	Plan de gestión, sala de reuniones, equipo de cómputo, papelería.	Establecer la dirección del sistema de gestión de calidad
2	Verificar y ajustar el levantamiento de requerimientos y sus criterios de aceptación	Equipo del proyecto	Fase de planificación	Plan de gestión, sala de reuniones, equipo de cómputo, papelería.	Identificar claramente las necesidades de los involucrados para alcanzar los objetivos del proyecto
3	Realizar análisis costo beneficio de la gestión de calidad	Equipo del proyecto	Fase de planificación	Plan de gestión, sala de reuniones, equipo de cómputo, papelería.	Demostrar la importancia de gestionar la calidad
4	Elaborar plan de gestión de calidad	Equipo del proyecto	Fase de planificación	Plan de gestión, normativa institucional, leyes, sala de reuniones, equipo de cómputo, papelería.	Documentar como se va a demostrar el cumplimiento de los requisitos del proyecto y del producto
5	Creación de herramientas de control y aseguramiento de la calidad	Equipo del proyecto	Fase de planificación	Plan de gestión, sala de reuniones, equipo de cómputo, papelería.	Disponer de herramientas para controlar y asegurar la calidad
6	Verificar que se hayan realizado sesiones de trabajo con los involucrados para el levantamiento de requerimientos.	Equipo del proyecto	Fase de planificación	Papelería, Equipo de cómputo, oficina.	Cumplir objetivo 1 de la política de calidad
7	Verificar que se hayan realizado entrevistas a profesionales de la institución para el levantamiento de requerimientos.	Equipo del proyecto	Fase de planificación	Papelería, Equipo de cómputo, Oficina, Consultoría	Cumplir objetivo 1 de la política de calidad
8	Verificar que el plan de gestión contempla todas las actividades necesarias para satisfacer los requerimientos de los interesados.	Director del proyecto	Fase de planificación	Plan de gestión, normativas institucionales y nacionales, especificaciones y planos de la infraestructura, sala de sesiones, equipo de cómputo, papelería	Cumplir objetivo 2 de la política de calidad

Tabla 5.19 *Matriz de plan de gestión de calidad (continuación)*

Id	¿QUÉ?	¿QUIÉN?	¿CUÁNDO?	¿CON QUÉ?	¿PARA QUÉ?
9	Verificar que se cuenta con todos los requerimientos para realizar la apertura y puesta en marcha de la Nueva Sede	Equipo del proyecto	Etapa de preparación para la Puesta en Marcha	Plan de gestión, normativas institucionales y nacionales, informe de todos los entregables, sala de sesiones, equipo de cómputo, papelería	Cumplir objetivo 2 de la política de calidad
10	Verificar que se cuenta con todos los requerimientos para que la unidad asuma totalmente la operación y mantenimiento de la Nueva Sede	Equipo del proyecto	Etapa de Transición	Plan de gestión, informe de seguimiento de los entregables, sala de sesiones, equipo de cómputo, papelería	Cumplir objetivo 2 de la política de calidad
11	Corroborar que cada entregable intermedio y final en cada etapa se ajuste a la normativa institucional específica y cumple con los criterios de aceptación.	Equipo del proyecto	Etapa de preparación para la Puesta en Marcha	Plan de gestión, normativas institucionales y nacionales, sala de sesiones, equipo de cómputo, papelería	Cumplir objetivo 3 de la política de calidad
12	Corroborar que cada servicio y la unidad en general opera de acuerdo al Modelo de Atención Integral en Salud	Equipo del proyecto	Etapa de Adaptación Final	Plan de gestión, normativas institucionales y nacionales, especificaciones y planos de la infraestructura, sala de sesiones, equipo de cómputo, papelería	Cumplir objetivo 4 de la política de calidad
13	Verificar el logro de una mejora en la cantidad y calidad de la prestación de servicios.	Equipo del proyecto	Etapa de Adaptación Final	Informes de gestión de años anteriores y posteriores a la puesta en marcha.	Cumplir objetivo 4 de la política de calidad
14	Elaboración de informes y análisis de gestión de calidad para toma de decisiones	Equipo del proyecto	Durante todo el proyecto	Oficina, equipo de cómputo, papelería	Control y Seguimiento de la Gestión de Calidad
15	Realizar encuesta a usuarios para verificar la satisfacción de la calidad de los servicios	Equipo del proyecto	Etapa de Adaptación Final	Oficina, equipo de cómputo, papelería	Cumplir con la política de calidad y sus objetivos

Fuente: elaboración propia

5.8.5 Costos de calidad del proyecto.

A continuación se describen los costos de gestionar la calidad, los cuales se clasifican en tres categorías: costos evitables o de la no calidad, costos no evitables y costos no cuantificables.

5.8.5.1 Costos evitables o de la no calidad.

Los costos evitables tienen que ver con los problemas que se podrían enfrentar de no gestionar oportuna y adecuadamente la puesta en marcha de la nueva sede y la adaptación a funcionamiento normal del ASMP, propiamente por fallas internas y externas al proyecto.

Los costos evitables por fallas internas del proyecto podrían ser las siguientes:

- Tiempos de atraso en la ejecución de entregables por disponer de un plan de gestión deficiente o incompleto.
- Presupuesto para pagar horas extras en retrabajo por parte de los funcionarios.
- Presupuesto para cubrir incapacidades de los trabajadores en actividades de retrabajo.
- Servicios inhabilitados por dotación de recurso humano insuficiente o reclutamiento de personal no idóneo.
- No contar con insumos y bienes para realizar las funciones en la nueva sede por asignación de presupuesto insuficiente.
- Sistemas y equipos fuera de servicio por falta de insumos esenciales.
- Equipos y sistemas fuera de servicio por personal no capacitado para operar y mantener adecuadamente los sistemas y equipos de la nueva sede.
- Retraso en la puesta en marcha de la nueva sede.
- Problemas y fallas de la infraestructura, atribuibles a la constructora y sus asociados, no resueltas en el período de garantía.

- Sistemas y equipos fuera de servicio por falta o deficiente mantenimiento.
- Los planes de trabajo de los servicios no se adaptan a las nuevas condiciones de la infraestructura.

Los costos evitables por fallas externas del proyecto podrían ser las siguientes:

- Demandas de los usuarios por deficiente o inadecuada prestación de servicios.
- Desperdicio de recursos financieros por mal uso de los recursos energéticos que requerirá la infraestructura para su operación.
- Impactos ambientales negativos por vertido de aguas residuales fuera de los parámetros permitidos o por mala gestión de los desechos sólidos.

5.8.5.2 *Costos no evitables de la calidad.*

Los costos no evitables de la gestión de la calidad del proyecto son los siguientes:

- Planificación de puesta en marcha y adaptación a funcionamiento normal de la nueva sede del ASMP como un proyecto.
- Planificación de la calidad.
- Verificar el cumplimiento de requisitos de acuerdo con los criterios de aceptación en cada etapa del proyecto.
- Sesiones de trabajo de control y seguimiento del plan de gestión.

5.8.5.3 *Costos no cuantificables de la calidad.*

Los costos no cuantificables de la calidad son los siguientes:

- La prestación de servicios del ASMP no satisface las necesidades reales de atención integral en salud de la población adscrita.

5.8.5.4 Costos monetarios de la gestión de calidad.

En la tabla 5.20 se muestra el desglose de los costos monetarios para cada actividad y el total estimado de gestionar la calidad del proyecto. Cabe mencionar, los costos de la gestión de calidad corresponden a un cálculo de referencia para estimar el valor del trabajo invertido por parte de los funcionarios de la institución que participaran en el proyecto, ya que, no se requieren contrataciones de servicios o personal externo para realizar actividades de la gestión de calidad del proyecto.

Tabla 5.20 *Desglose de costos de la gestión de calidad*

ID	Actividad	Cantidad de horas de trabajo	Cantidad de miembros	Costo promedio de la hora	Costo
1	Definir política y objetivos de calidad	2	3	€7.500,00	€45.000,00
2	Verificar y ajustar el levantamiento de requerimientos y sus criterios de aceptación	4	3	€7.500,00	€90.000,00
3	Realizar análisis costo beneficio de la gestión de calidad	1	3	€7.500,00	€22.500,00
4	Elaborar plan de gestión de calidad	2	3	€7.500,00	€45.000,00
5	Creación de herramientas de control y aseguramiento de la calidad	4	3	€7.500,00	€90.000,00
6	Verificar que se hayan realizado sesiones de trabajo con los involucrados para el levantamiento de requerimientos.	1	3	€7.500,00	€22.500,00
7	Verificar que se hayan realizado entrevistas a profesionales de la institución para el levantamiento de requerimientos.	1	3	€7.500,00	€22.500,00
8	Verificar que el plan de gestión contempla todas las actividades necesarias para satisfacer los requerimientos de los interesados.	4	1	€7.500,00	€30.000,00
9	Verificar que se cuenta con todos los requerimientos para realizar la apertura y puesta en marcha de la Nueva Sede	8	6	€7.500,00	€360.000,00
10	Verificar que se cuenta con todos los requerimientos para que la unidad asuma totalmente la operación y mantenimiento de la Nueva Sede	8	6	€7.500,00	€360.000,00
11	Corroborar que cada entregable intermedio y final en cada etapa se ajuste a la normativa institucional específica y cumple con los criterios de aceptación.	25	3	€7.500,00	€562.500,00

Tabla 5.20 *Desglose de costos de la gestión de calidad (continuación).*

<i>ID</i>	<i>Actividad</i>	<i>Cantidad de horas de trabajo</i>	<i>Cantidad de miembros</i>	<i>Costo promedio de la hora</i>	<i>Costo</i>
12	Corroborar que cada servicio y la unidad en general opera de acuerdo al Modelo de Atención Integral en Salud	8	3	€7.500,00	€180.000,00
13	Verificar el logro de una mejora en la cantidad y calidad de la prestación de servicios.	8	3	€7.500,00	€180.000,00
14	Elaboración de informes y análisis de gestión de calidad para toma de decisiones	24	3	€7.500,00	€540.000,00
15	Realizar encuesta a usuarios para verificar la satisfacción de la calidad de los servicios	48	3	€7.500,00	€1.080.000,00
Costo total estimado de la gestión de la calidad					€3.630.000,00

Fuente: elaboración propia

5.8.6 Control de calidad.

El control de calidad consiste en verificar que tanto los entregables del proyecto como del producto cumplen con los criterios de aceptación estipulados en la tabla 5.18. De esta manera el equipo de proyecto supervisará el adecuado uso de los recursos y el cumplimiento de las tareas asignadas a cada miembro del equipo de proyecto o funcionario participante.

Para la verificación de cumplimiento de los criterios de aceptación se utilizará el formato de lista de chequeo que se presenta en la figura 5.6, en la cual se muestra el ejemplo para la fase denominada Preparación para la puesta en marcha.

Así mismo, para el análisis de la información recopilada se propone utilizar la herramienta conocida como flujogramas, tal y como se muestra en las figura 5.7 y 5.8. Esta herramienta describe los procesos gráficamente de acuerdo al orden de desarrollo de actividades, así como cada responsable de las mismas.



Proyecto: Puesta en Marcha y Adaptación a Funcionamiento Normal de la Nueva Sede

LISTA DE CHEQUEO-CONTROL DE CALIDAD

Fase: _____

Fecha: _____

ID	Entregable	Criterio de aceptación	SI	No	Observaciones
2.1	Informe de requerimientos para la puesta en marcha	Participan de todas las jefaturas			
		Se entregó formato estandar.			
		Presentación en formato digital			
		Informe en documento impreso			
2.2	Asignación de presupuesto para el año 2015	Cumple con los lineamientos del Instructivo para la formulación Plan-Presupuesto de la CCSS.			
		Contempla los recursos financieros para satisfacer las necesidades para la puesta en marcha.			
2.3	Contratos de bienes y servicios esenciales	Cumple con la Ley de Contratación Administrativa y su Reglamento			
		Cumple con el Manual de Contratación Administrativa de la CCSS.			
2.4	Capacitación en operación y mantenimiento	Cumple con el plan de capacitación de la Dirección de Arquitectura e Ingeniería (DAI)			
		Se confecciono material didáctico			
		Se levantaron listas de participación.			
		Se realizaron pruebas prácticas.			
2.5	Planes de trabajo preliminares	Participan todos los jefes y coordinadores de servicios			
		Se utiliza un formato estándar para los planes.			
		Cada servicio presenta en formato digital			
		Se consolida el plan en documento impreso.			
2.6	Plan de traslado y apertura de nueva sede	Participan todos los jefes y coordinadores de servicios.			
		Se utiliza un formato estándar para los planes por servicio.			
		Se presenta en formato digital por cada servicio.			
		Plan consolidado en documento impreso.			
2.7	Traslado y apertura de la nueva sede	Se afectó la continuidad de los servicios.			
		Los nuevos servicios operan satisfactoriamente			
		Los equipos y sistemas funcionan adecuadamente			

Responsable de verificación: _____ Firma: _____

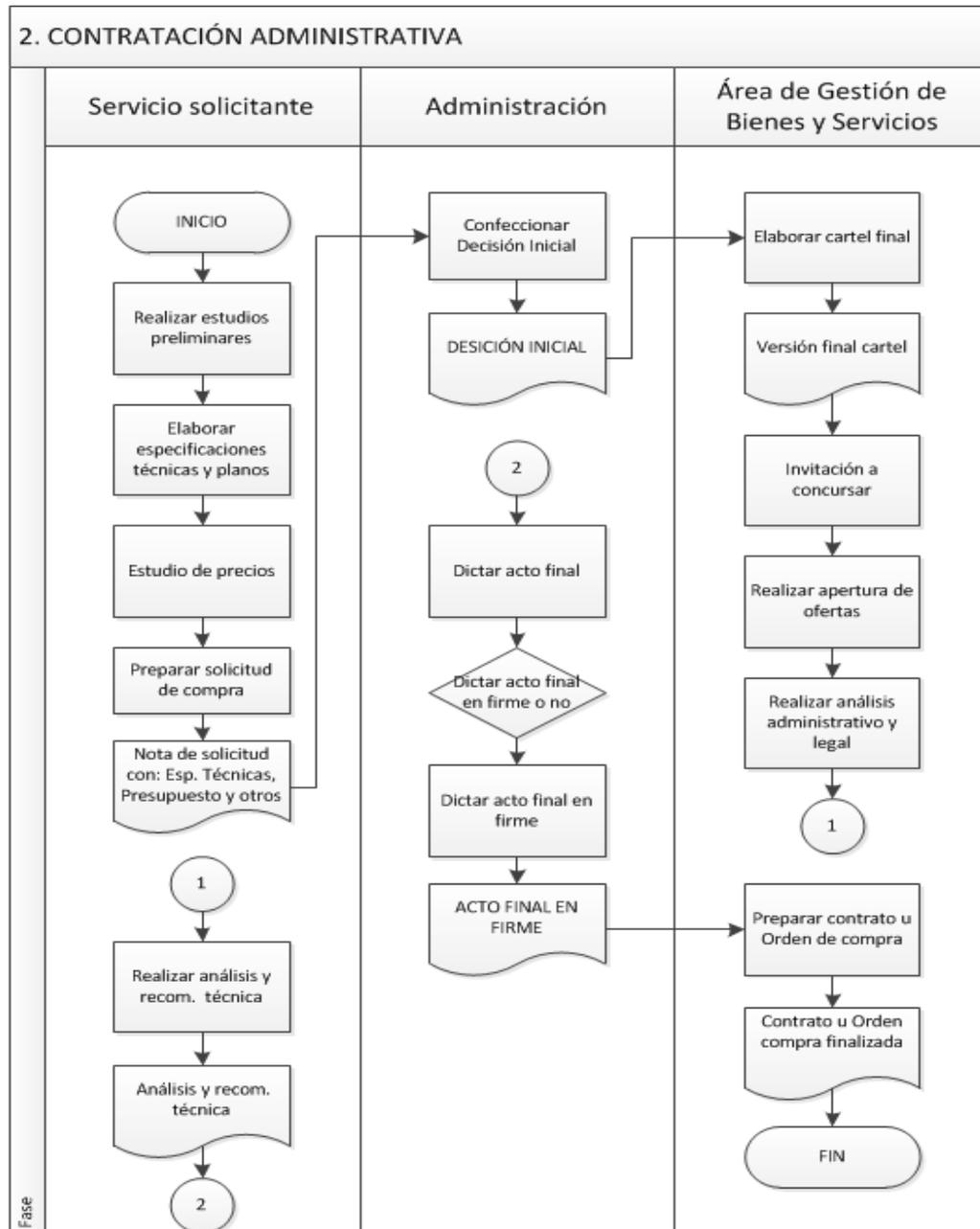
Director de Proyecto: _____ Firma: _____

Fuente: elaboración propia

Figura 5.6 Ejemplo de lista de chequeo para control de calidad

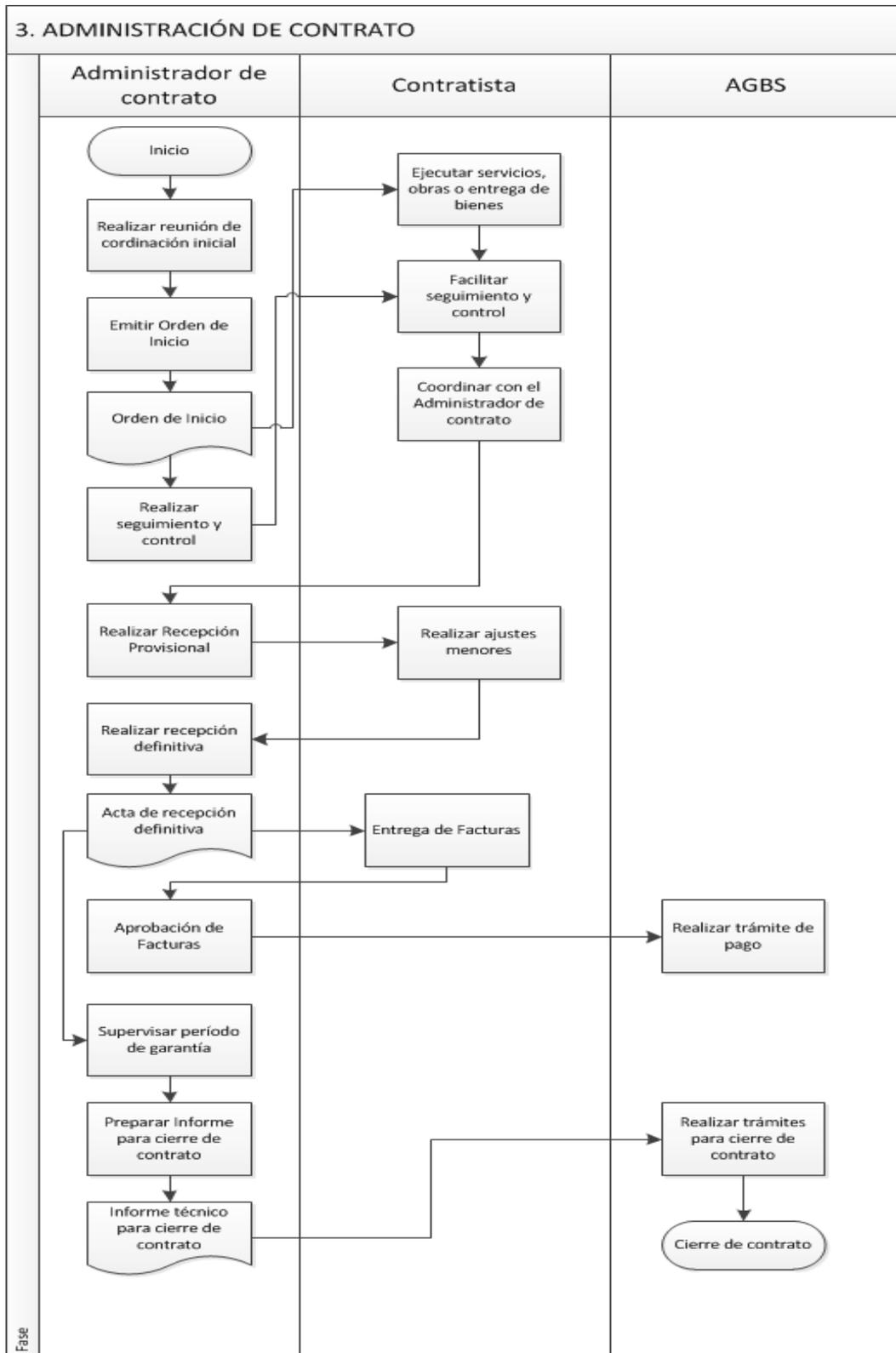
En el flujo grama de la figura 5.7 se muestra el proceso para el entregable 2.3 Contratos de bienes y servicios, en este se puede observar las responsabilidades que tiene cada involucrado,

no obstante, es importante destacar, que la principal responsabilidad la tiene el jefe o coordinador de servicio solicitante, ya que, es el principal interesado en contar con el bien o servicio, para el adecuado funcionamiento o conservación de los sistemas y equipos bajo su responsabilidad.



Fuente: elaboración propia.

Figura 5.7 Flujograma del proceso para el entregable 2.3 Contratos de bienes y servicios



Fuente: elaboración propia
 Figura 5.8 Flujo grama de administración de contratos

5.8.7 Aseguramiento de la calidad.

Para el aseguramiento de la calidad se propone la realización de un programa de auditoría, el cual consistirá en revisiones periódicas para verificar el proceso y avance de cada entregable y fase del proyecto, con el fin de confirmar que el producto resultante cumple con los estándares y normativas institucionales, o bien, regulaciones nacionales y además de la utilización de las mejores prácticas en cada actividad

En la tabla 5.21 se presenta el programa de auditoría para el presente proyecto, donde se describen el objetivo de la auditoría, la frecuencia con la que se realizará, el período, y la calendarización de cada auditoría.

Tabla 5.21 Programa de auditoría del proyecto

PROGRAMA DE AUDITORÍA				
<ul style="list-style-type: none"> • OBJETIVO: Verificar el cumplimiento de requisitos del proyecto “Puesta en Marcha de la Nueva Sede y Adaptación a Funcionamiento Normal del ASMP • FRECUENCIA: Semestral • PERIODO: 01/07/2015 al 31/12/2016 				
No.	Tipo	Objetivos	Fecha	Recurso
1	Interna	Verificar el cumplimiento de requisitos para la Puesta en Marcha de la Nueva Sede	Última semana Julio 2015	Equipo auditor, plan de gestión, informes de entregables, sala
2	Interna	Verificar el cumplimiento de los requisitos de los entregables de la etapa de transición	Última semana de Enero 2015	Equipo auditor, planos, bitácora, sala
3	Interna	Verificar el cumplimiento de los requisitos para la recepción definitiva de la Nueva Sede	Última semana Julio 2016	Equipo auditor, planos, bitácora, sala,
4	Interna	Verificar cumplimiento de la normativa y leyes que regulan el funcionamiento del Área de Salud	Segunda semana de Diciembre 2016	Equipo auditor, sala, bitácora

Fuente: elaboración propia

En la tabla 5.22 se muestra un ejemplo de plan de auditoría correspondiente a la No.1, donde se describe: el objetivo, los criterios de auditoría, el alcance, así como la programación de requisitos o procesos a auditar

Tabla 5.22 Ejemplo de plan de auditoría para el proyecto.

PLAN DE AUDITORÍA No.1

- **OBJETIVO:** Verificar el cumplimiento de requisitos en la Puesta en Marcha de la Nueva Sede
- **CRITERIOS DE AUDITORÍA:** Instructivo para la formulación Plan-Presupuesto de la CCSS, Ley de Contratación Administrativa y su Reglamento, Manual de Contratación Administrativa de la CCSS, informe de requerimientos para la puesta en marcha, asignación de presupuesto para el año 2015, contratos de bienes y servicios, plan de capacitación en operación y mantenimiento de la DAI, planes preliminares de trabajo, plan de traslado.
- **ALCANCE:** Puesta en Marcha de la Nueva Sede

<i>Requisito / Proceso</i>	<i>Criterio de auditoría</i>	<i>Auditado</i>	<i>Fecha</i>	<i>Horario</i>
Asignación de presupuesto 2015	Informe de requerimientos para la puesta en marcha Instructivo para la formulación Plan-Presupuesto de la CCSS	Administrador	27-07-2015	8:00 a.m.
Contratos de bienes y servicios	Ley de Contratación Administrativa y su Reglamento, Manual de Contratación Administrativa de la CCSS.	Coordinador de AGBS	27-07-2015	10:00 a.m.
Capacitación en operación y mantenimiento	Plan de capacitación en operación y mantenimiento de la DAI	Jefes de servicio	27-07-2015	1:00 p.m.
Funcionamiento de la unidad y de cada servicio	Planes preliminares de trabajo Plan de traslado y puesta en marcha	Director general y jefes de servicio	28-07-2015	8:00 a.m.

Fuente: Elaboración propia

Para la realización de la auditoría es necesario contar con una herramienta para la recopilación y registro de la información, para ello se utilizará la lista de chequeo mostrada en la figura 5.9, la cual se deberá completar con la información suministrada por el funcionario auditado.

LISTA DE CHEQUEO – PUESTA EN MARCHA NUEVA SEDE						
Id	Proceso / Requisito por Auditar	Pregunta	Hallazgo			Observaciones / Evidencias
			Si	No	NA	
1	Asignación de presupuesto año 2015	¿La estimación y solicitud de presupuesto se realizó con base a la identificación de requerimientos previos para la puesta en marcha?				
2	Asignación de presupuesto año 2015	¿Existe diferencia entre el presupuesto solicitado y el presupuesto asignado?				
3	Asignación de presupuesto año 2015	La estimación y solicitud de presupuesto siguió el instructivo para la formulación Plan-Presupuesto de la CCSS				
4	Contrato de bienes y servicios	Los contratos de bienes y servicios se ajustan a la condiciones reales de operación				
5	Contrato de bienes y servicios	Los contratos de bienes y servicios cumplen , Ley de Contratación Administrativa y su Reglamento, Manual de Contratación Administrativa de la CCSS				
6	Capacitación en operación y mantenimiento	Se cumplió con el plan de capacitación en operación y mantenimiento de la DAI				
7	Capacitación en operación y mantenimiento	El personal opera adecuadamente los sistemas y equipos				
8	Funcionamiento de la unidad y de cada servicio	El traslado afectó la continuidad de los servicios existentes				
9	Funcionamiento de la unidad y de cada servicio	Los servicios están implementado los planes preliminares de trabajo				
10	Funcionamiento de la unidad y de cada servicio	Todos los servicios de la unidad operan satisfactoriamente				

Fuente: elaboración propia

Figura 5.9 Lista de chequeo para la auditoría

5.9 Plan de gestión de riesgos.

La presente sección tiene como objetivo presentar la manera en que se gestionaran los riesgos del presente proyecto, para ello se desarrollaran los procesos de identificar, analizar cualitativamente y planificar la respuesta a los riesgos, con el fin de disminuir la probabilidad e impacto de condiciones adversas, o bien mejorar la probabilidad de eventos que contribuya en el desarrollo del proyecto.

Es importante mencionar que la gestión de riesgos es propicia para mejorar la gestión del cambio, ya que, precisamente la atención proactiva de los factores claves del proceso de cambio, brinda la posibilidad de mitigar posibles causas de riesgos negativos, principalmente asociados con las personas involucradas en el proyecto como la resistencia al cambio y la falta de compromiso con los objetivos del proyecto.

5.9.1 Identificación de los riesgos.

Para la identificación de los riesgos que podrían afectar la puesta en marcha de la Nueva Sede y adaptación a funcionamiento normal del ASMP se realizaron entrevistas a funcionarios de la institución que han participado en proyectos similares y a profesionales de la institución con experiencia en la administración de proyectos (ver sección 4.1), con el fin recoger lecciones aprendidas, así mismo, se llevaron a cabo sesiones de trabajo del equipo de proyecto y mediante una lluvia de ideas se amplió la lista de los riesgos.

Con el fin de facilitar la identificación de los riesgos es necesario determinar y agrupar las fuentes de causas que pueden propiciar riesgos para el proyecto en diferentes categorías. Para ello se elaboró la Estructura de Desglose de Riesgos (EDR), la cual se muestra en la tabla 5.23.

Tabla 5.23 Estructura de desglose de riesgos

<i>Id</i>	<i>Categoría</i>	<i>Id</i>	<i>Sub-categoría</i>	<i>Descripción</i>
1	Recurso Humano	1.1	Capacidad / experiencia de los miembros del equipo del proyecto	Nivel de capacidad y experiencia de los profesionales responsables de gestionar el proyecto
		1.2	Capacidad / experiencia de los funcionarios participantes	Nivel de capacidad y experiencia de los funcionarios responsables de desarrollar cada actividad del proyecto
		1.3	Motivación / actitud del recurso humano	Actitud y compromiso del personal hacia los objetivos del proyecto
		1.4	Capacitación de los funcionarios	Capacitación de los funcionarios en operación y mantenimiento de la infraestructura
2	Administración de proyectos	2.1	Planificación	Plan de gestión y planes subsidiarios para el desarrollo y control del proyecto
		2.2	Estimación	Estimación de plazos, costos, recursos humanos y otros
		2.3	Control	Seguimiento y control del avance del proyecto
		2.4	Comunicación	Plan de gestión de las comunicaciones
3	Organizacional	3.1	Prioridades	Priorización de necesidades provenientes de otros servicios y dependencias ajenos al proyecto
		3.2	Recursos	Disponibilidad de recursos humanos y materiales
		3.3	Financiamiento	Asignación de presupuesto para la adquisición de bienes y servicios
4	Técnico	4.1	Complejidad de la tecnología	Grado de complejidad tecnológica del recurso físico
		4.2	Confiabilidad en el funcionamiento de la infraestructura	Disponibilidad y seguridad en el funcionamiento de los sistemas
5	Social	5.1	Movimientos sindicales	Actividades sindicales de los diferentes gremios de trabajadores de la CCSS
		5.2	Relaciones interpersonales	Relaciones entre los diferentes miembros de los equipo de trabajo de la unidad
6	Externos	6.1	Regulaciones y normativas	Modificación o surgimiento de regulaciones y normativas institucionales, nacionales e internacionales
		6.2	Proveedores	Participación de los proveedores en el suministro de bienes y servicios

Fuente: elaboración propia

Una vez conocidas las fuentes de riesgos para el proyecto, se procedió a identificar los riesgos del proyecto aplicando la técnica de metalenguaje, los cuales se muestran en la tabla 5.24.

Tabla 5.24 *Identificación de riesgos utilizando metalenguaje*

<i>Id</i>	<i>Causa (como resultado de...)</i>	<i>Riesgos (puede ocurrir...)</i>	<i>Impacto (ocasionando...)</i>
1	Falta de experiencia de los miembros del equipo de proyecto en administración de proyectos	Deficiente planificación del proyecto	Incumplimiento de requisitos
2	Falta de experiencia de los miembros del equipo de proyecto en administración de proyectos	Deficiente ejecución y control del proyecto	Atraso en la puesta en marcha de la Nueva Sede
3	Falta de experiencia de los miembros del equipo de proyecto en administración de proyectos	Deficiente planificación, ejecución y control del proyecto	Funcionamiento inadecuado de la unidad en su Nueva Sede
4	Funcionarios con poca o nula experiencia en sus áreas específicas de trabajo	Entregables deficientes o incompletos	Atraso en la puesta en marcha de la Nueva Sede
5	Funcionarios con poca o nula experiencia en sus áreas específicas de trabajo	Entregables deficientes o incompletos	Funcionamiento inadecuado de la unidad en su Nueva Sede
6	Falta de compromiso de los funcionarios con el proyecto	Imposibilidad para cumplir con entregables	Atraso en la puesta en marcha de la Nueva Sede
7	Falta de compromiso de los funcionarios con el proyecto	Entregables deficientes o incompletos	Funcionamiento inadecuado de la unidad en su Nueva Sede
8	Falta o capacitación deficiente en operación de sistemas y equipos	Sistemas y equipos fuera de servicio	Funcionamiento inadecuado de la unidad en su Nueva Sede
9	Falta o capacitación deficiente en mantenimiento de sistemas y equipos	Deficiente mantenimiento	Sistemas y equipos fuera de servicio
10	Plan de gestión deficiente	Incumplimiento de requisitos	Atraso en la puesta en marcha de la Nueva Sede
11	Errores en el plan de gestión	Entregables deficientes o incompletos	Funcionamiento inadecuado de la unidad en su Nueva Sede
12	Errores en la estimación de alcance	Incumplimiento de requisitos	Funcionamiento inadecuado de la unidad en su Nueva Sede
13	Errores en la estimación del tiempo	Atraso en la ejecución de actividades y cumplimiento de requisitos	Atraso en la puesta en marcha de la Nueva Sede
14	Deficiente o falta de control del avance	Entregables deficientes o incompletos	Funcionamiento inadecuado de la unidad en su Nueva Sede

Tabla 5.24 *Identificación de riesgos utilizando metalenguaje (continuación).*

<i>Id</i>	<i>Causa (como resultado de...)</i>	<i>Riesgos (puede ocurrir...)</i>	<i>Impacto (ocasionando...)</i>
15	Falta de o mala comunicación entre los interesados	Imposibilidad o atraso para cumplir con los requisitos	Atraso en la puesta en marcha de la Nueva Sede
16	Falta de o mala comunicación hacia los funcionarios internos	Resistencia al cambio por parte de los funcionarios de la unidad	Funcionamiento inadecuado de la unidad en su Nueva Sede
17	Cambio de prioridades por parte del Nivel Central	Desviación de recursos para el proyecto	Atraso en la puesta en marcha de la Nueva Sede
18	Disponibilidad insuficiente de recursos humanos y materiales	Imposibilidad o atraso para cumplir con los requisitos	Atraso en la puesta en marcha de la Nueva Sede
19	Insuficiente asignación de recursos financieros	Imposibilidad para adquirir bienes y servicios	Funcionamiento inadecuado de la unidad en su Nueva Sede
20	Atrasos en la asignación de presupuesto	Atrasos en la adquisición de bienes y servicios	Atraso en la puesta en marcha de la Nueva Sede
21	Alta complejidad tecnológica de los sistemas y equipos	Dificultad para la operación adecuada de los sistemas y equipos	Funcionamiento inadecuado de la unidad en su Nueva Sede
22	Deficiente disponibilidad y seguridad en el funcionamiento de los sistemas y equipos	Afectación de la continuidad de los servicios.	Funcionamiento inadecuado de la unidad en su Nueva Sede
23	Mal funcionamiento de la Planta de Tratamiento de aguas residuales	Contaminación del cuerpo receptor (Río Pacacua)	Cierre del centro de salud
24	Ocurrencia de huelgas	Disminución en la disponibilidad de recurso humano	Atraso en la ejecución del proyecto
25	Malas relaciones interpersonales	Desmotivación del equipo de trabajo	Atraso en la ejecución del proyecto
26	Malas relaciones interpersonales	Desmotivación del equipo de trabajo	Entregables inadecuados o defectuosos
27	Malas relaciones interpersonales	Bajo rendimiento del equipo de trabajo	Atraso en la ejecución del proyecto
28	Modificación de normativas	Modificación de los requerimientos de entregables	Variación del alcance del proyecto
29	Introducción de nuevas normativas	Necesidad de nuevos entregables	Variación del alcance del proyecto
30	Incumplimiento de proveedores	Atraso en la entrega de bienes y servicios	Atraso en la puesta en marcha de la Nueva Sede

Fuente: elaboración propia

5.9.2 Análisis cualitativo de riesgos.

Para realizar el análisis cualitativo de los riesgos descritos anteriormente se creó la matriz de probabilidad e impacto presentada en la figura 5.10, con la cual se procedió a clasificar cada riesgo en orden de prioridad considerando las posibles implicaciones potenciales sobre los objetivos principales del proyecto.

PROBABILIDAD		IMPACTO				
		Muy bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy Alto
		(0,10)	(0,30)	(0,50)	(0,70)	(0,80)
Muy alto	(0,80)	0,08	0,24	0,4	0,56	0,64
Alto	(0,70)	0,07	0,21	0,35	0,49	0,56
Medio	(0,50)	0,05	0,15	0,25	0,35	0,4
Bajo	(0,30)	0,03	0,09	0,15	0,21	0,24
Muy bajo	(0,10)	0,01	0,03	0,05	0,07	0,08
Rangos						
Prioridad crítica				De 0,00 a 0,20		
Prioridad intermedia				De 0,21 a 0,35		
Baja prioridad				Mayor a 0,36		

Fuente: elaboración propia

Figura 5.10 Matriz probabilidad e impacto (mapa de calor)

La priorización de los riesgos se muestra en la tabla 5.25, donde se destaca que los resultados en color rojo se consideran los riesgos de mayor prioridad, debido a que tienen una probabilidad alta de ocurrir y además, el impacto sería significativo en el objetivo del proyecto correspondiente.

Por ejemplo, para el caso de los riesgos No. 19 y No.20, de acuerdo con el estudio de oportunidades de mejora presentado en la sección 4.1 de este documento, específicamente en la identificación de lecciones aprendidas, se determinó que existen altas probabilidades de que el presupuesto no se asigne oportunamente o bien sea insuficiente en los primeros años de operación de la nueva infraestructura, por consiguiente el impacto es que la Unidad deba atrasar

la puesta en marcha de su nueva sede o bien se realice la apertura pero la misma no funcione al 100 % de su capacidad, ya sea, porque los servicios tengan dificultades debido a que sistemas y equipos están fuera de servicio o bien por falta de insumos, afectando claramente los objetivos de alcance y tiempo del proyecto, respectivamente.

Tabla 5.25 *Priorización de riesgos de acuerdo a la probabilidad e impacto.*

<i>Id</i>	<i>Probabilidad</i>		<i>Impacto</i>		<i>Prioridad</i>	<i>Objetivo Afectado</i>
1	Muy alto	0,8	Alto	0,7	0,56	Calidad
19	Alto	0,7	Muy alto	0,8	0,56	Alcance
9	Alto	0,7	Alto	0,7	0,49	Alcance
10	Alto	0,7	Alto	0,7	0,49	Tiempo
11	Alto	0,7	Alto	0,7	0,49	Alcance
12	Alto	0,7	Alto	0,7	0,49	Alcance
13	Alto	0,7	Alto	0,7	0,49	Tiempo
14	Alto	0,7	Alto	0,7	0,49	Alcance
20	Alto	0,7	Alto	0,7	0,49	Tiempo
22	Alto	0,7	Alto	0,7	0,49	Calidad
2	Muy alto	0,8	Moderado	0,5	0,4	Tiempo
3	Muy alto	0,8	Moderado	0,5	0,4	Alcance
23	Moderado	0,5	Muy alto	0,8	0,4	Alcance
6	Moderado	0,5	Alto	0,7	0,35	Tiempo
7	Moderado	0,5	Alto	0,7	0,35	Alcance
15	Alto	0,7	Moderado	0,5	0,35	Tiempo
16	Alto	0,7	Moderado	0,5	0,35	Alcance
18	Moderado	0,5	Alto	0,7	0,35	Tiempo
17	Moderado	0,5	Moderado	0,5	0,25	Tiempo
21	Moderado	0,5	Moderado	0,5	0,25	Alcance
24	Moderado	0,5	Moderado	0,5	0,25	Tiempo
4	Bajo	0,3	Moderado	0,5	0,15	Tiempo
5	Bajo	0,3	Moderado	0,5	0,15	Alcance
25	Bajo	0,3	Moderado	0,5	0,15	Tiempo
26	Bajo	0,3	Moderado	0,5	0,15	Calidad
27	Bajo	0,3	Moderado	0,5	0,15	Tiempo
28	Bajo	0,3	Moderado	0,5	0,15	Alcance
29	Bajo	0,3	Moderado	0,5	0,15	Alcance
30	Bajo	0,3	Moderado	0,5	0,15	Tiempo
8	Muy bajo	0,1	Muy alto	0,8	0,08	Alcance

Fuente: Elaboración propia

5.9.3 Plan de respuesta a los riesgos

En este punto, es importante mencionar, que por sí solo el presente plan de gestión de proyecto consiste en una estrategia para mitigar los riesgos que normalmente se presenta en los procesos de transición de las unidades de la CCSS en la puesta en marcha de nueva infraestructura, ya que propone actividades para abordar lecciones aprendidas, principalmente negativas, recopiladas en el estudio de oportunidades de mejora, donde quedó claro, que la probabilidad de ocurrencia de problemas en estos procesos es alta y que poco se ha hecho para controlar o mejorar esta situación.

Por lo tanto, una vez conocidos los riesgos, así como su priorización, se procedió a establecer los planes de respuesta para cada uno de ellos, tal y como se muestra en la Tabla 5.26, considerando las siguientes estrategias de abordaje:

- Transferir: trasladar a un tercero parte o total del riesgo, la cual se utilizará en los planes de repuesta para atender los riesgos más críticos (rojos).
- Mitigar: reducir a un nivel aceptable la probabilidad o impacto del riesgo. La misma se utilizará en los riesgos con prioridad media (amarillo).
- Aceptar: dado que la probabilidad e impacto son bajas, se puede aceptar el riesgo, no obstante, siempre se establecen acciones para su contingencia.

Tabla 5.26 Planes de respuesta a los riesgos.

<i>Id</i>	<i>Estrategia respuesta</i>	<i>Plan de respuesta</i>	<i>Responsable</i>
1	Transferir	Advertir al nivel regional y central de la CCSS de la existencia del riesgo.	Director General ASMP
2		Solicitar formalmente la asignación de una dependencia o profesionales con experiencia en administración de proyectos, con el fin de que se brinde un acompañamiento durante todo el proceso.	
3		Cada servicio puede o debe solicitar colaboración a la Dirección Regional Central Sur u otras unidades, con el fin de fortalecer los equipos de trabajo o bien recibir asesoramiento por parte de funcionarios con experiencia en las diferentes ramas específicas.	
4	Aceptar	Cada servicio puede o debe solicitar colaboración a la Dirección Regional Central Sur u otras unidades, con el fin de fortalecer los equipos de trabajo o bien recibir asesoramiento por parte de funcionarios con experiencia en las diferentes ramas específicas.	Director General ASMP y jefes de servicio
5			

Tabla 5.26 Planes de respuesta a los riesgos (continuación).

<i>Id</i>	<i>Estrategia respuesta</i>	<i>Plan de respuesta</i>	<i>Responsable</i>
6	Mitigar	Incorporar a todos los funcionarios de la ASMP en las actividades de planificación y preparación para la puesta en marcha, de tal manera que los mismos se sientan parte importante del proyecto, además, el equipo de proyecto de mantener un comunicación efectiva para transmitir claramente el propósito del proyecto y mejorar el compromiso de todo el personal.	Equipo de proyecto
7			
8	Mitigar	Negociar con la Constructora y contratistas asociados nuevas capacitaciones durante la realización de visitas de mantenimiento preventivo en el período de garantía.	Director General y Jefes de servicio
9	Transferir	Contratar servicios por terceros para el mantenimiento de sistemas y equipos críticos.	Administración, Servicio Mantenimiento
10	Transferir	Advertir al nivel regional y central de la CCSS de la existencia del riesgo y a la vez solicitar formalmente la asignación de una dependencia o profesionales con experiencia en administración de proyectos, con el fin de que se brinde un acompañamiento durante todo el proceso.	Director General ASMP
11			
12			
13			
14			
15	Mitigar	Incorporar a todos los funcionarios de la ASMP en las actividades de planificación y preparación para la puesta en marcha, de tal manera que los mismos se sientan parte importante del proyecto, además, el equipo de proyecto de mantener un comunicación efectiva para transmitir claramente el propósito del proyecto y mejorar el compromiso de todo el personal.	Equipo de proyecto
16			
17	Mitigar	Cada servicio puede o debe solicitar colaboración a la Dirección Regional Central Sur u otras unidades, con el fin de fortalecer los equipos de trabajo o bien recibir asesoramiento por parte de funcionarios con experiencia en las diferentes ramas específicas.	Jefes de Servicio
18			
19	Transferir	Realizar las estimaciones y solicitudes de presupuesto oportunamente, de acuerdo con la programación institucional, con esto la Unidad transfiere el riesgo al nivel central. En segunda instancia debe priorizar de acuerdo a la criticidad e importancia los bienes y servicios a adquirir con el presupuesto disponible.	Director general, administrador
20			
21	Mitigar	Negociar con la Constructora y contratistas asociados nuevas capacitaciones durante la realización de visitas de mantenimiento preventivo durante el período de garantía.	Director General y Jefes de servicio
22	Transferir	Contratar servicios por terceros para el mantenimiento de sistemas y equipos críticos.	Administración, Servicio Mantenimiento
23			
24	Mitigar	Una vez finalizadas las huelgas, coordinar trabajo en horario extraordinario para recuperar el tiempo perdido	Director General y Jefes de servicio
25	Aceptar	Integrar a los servicios de trabajo social y psicología dentro del equipo de trabajo para planificar e implementar actividades y dinámicas de motivación y trabajo en equipo	Director General y Equipo de proyecto
26			
27			
28	Aceptar	Utilizar el procedimiento formal para gestionar los cambios del alcance del proyecto e informar a todos los interesados claves	Responsable de cada entregable
29			
30	Aceptar	Cada servicio debe contar con un plan alternativo para brindar servicios ante la falta de algún insumo o servicio.	Jefes de Servicio

Fuente: elaboración propia

Continuando con el caso de los riesgos 19 y 20, en relación a la asignación insuficiente o inoportuna de recursos financieros, es claro que la unidad tiene poca injerencia en este proceso, no obstante, si se cumple con las normas institucionales para la estimación y solicitud de presupuesto, y se cumple con la programación de la Dirección de Presupuesto, el impacto de ambos riesgos se estaría trasladando a esta última instancia, a pesar de que los mismo no se estén evitando o mitigando. En ese sentido, y como se mencionó al principio de esta sección, el plan del proyecto es una estrategia de mitigación de riesgos, ya que para este caso contempla actividades como la estimación de requerimientos y la estimación de presupuesto con criterios de aceptación que buscan evitar errores en la asignación de presupuesto por parte del ASMP.

5.10 Gestión de Integración

Dentro de la gestión de integración, además de contener el plan de gestión de proyecto, es necesario planificar como se realizará el cierre de cada fase y del proyecto y que herramienta se utilizará para esto.

Además, es de suma importancia realizar recopilación de lecciones aprendidas, de tal manera, de que los errores y los aciertos puedan contribuir en la mejora continua de los proyectos de dotación y puesta en marcha de nueva infraestructura dentro de la institución.

5.10.1 Sistema de control de cambios

Considerando que en todo proyecto es inevitable que se generen necesidades de cambio en el plan de gestión del proyecto, se propone un procedimiento formal para la toma de decisiones en cuanto a las solicitudes o necesidades de cambio, con el fin de administrar y justificar adecuadamente cualquier variación de lo planificado en aras de garantizar el desarrollo del proyecto.

El proceso para gestionar los cambios contempla desde el momento en que se presenta su solicitud o necesidad hasta su aprobación o rechazo así como los responsables de cada acción y la comunicación efectiva a las partes involucradas. Los pasos a seguir, así como la asignación de responsabilidades se pueden observar en el diagrama de flujo mostrado en la figura 5.11.

En primera instancia, ante la ocurrencia de un evento que genere la necesidad de cambio, ya sea un miembro del equipo de proyecto o jefaturas de servicio realizara una solicitud formal del cambio utilizando el formulario que se muestra en el apéndice L.

Ante esta solicitud el equipo de proyecto deberá realizar un análisis de la solicitud para determinar si es necesario el cambio, de ser así se procesa y registra la información necesaria

El equipo de proyecto debe valorar si se requiere la autorización de la Gerencia Médica, patrocinador del proyecto, de ser necesaria la Gerencia tomará la decisión de aprobar o no el cambio propuesto. Una vez aprobado el cambio, es importante realizar las actualizaciones correspondientes a las líneas base del plan de gestión e informar oportunamente a responsable de la solicitud e interesados afectados por el cambio, así como informar al patrocinador del proyecto.

Cabe mencionar, que de acuerdo a las lecciones aprendidas en otras unidades, existen riesgos que pueden afectar considerablemente el avance del proyecto, lo cual requerirá que las autoridades planteen planes y acciones de contingencia con el fin de mitigar el impacto de los riesgos, y para ello se utilizara el sistema de control de cambios. Entre los riesgos más importantes que podrían materializarse en este proceso se destacan:

- Que se dé una insuficiente asignación de presupuesto o asignación tardía del mismo, lo cual imposibilitaría la adquisición de bienes y servicios y por ende afectar el funcionamiento de los servicios en la nueva sede.
- Insuficiente dotación de recurso humano, esta situación podría provocar que no se puedan habilitar nuevos servicios en el corto plazo, afectando considerablemente el alcance y tiempo del proyecto.

5.10.2 Cierre de fase o proyecto

Para realizar el cierre de cada fase y del proyecto se debe realizar una actividad de verificación de cumplimiento de cada entregable, para proceder a realizar una aceptación formal de los productos intermedios y final. Para tales efectos el equipo de proyecto en conjunto con el director del ASMP y los responsables de cada entregable utilizara el formato de informe de cierre mostrado en el apéndice H.

5.10.3 Recopilación de lecciones aprendidas

Como punto débil se identificó en el capítulo 4, que en los proyectos investigados no se realizaron esfuerzos por recopilar lecciones aprendidas, y que muchos de los problemas presentados se repiten en cada uno de estos proyectos, lo cual quiere decir que no se está dando una adecuada retroalimentación de los procesos de puesta en marcha de nueva infraestructura en la CCSS.

Es por ello que el presente plan propone una herramienta para el registro de lecciones aprendidas, las cuales, pueden provenir de errores o eventos adversos, pero también de acciones o soluciones exitosas. Por lo tanto, con el fin de contribuir con futuros proyectos de la institución el equipo de proyecto deberá registrar toda lección aprendida y para ello utilizará el formulario mostrado en el apéndice M.

6. Capítulo 6: Conclusiones y Recomendaciones

El presente capítulo describe una serie de conclusiones y recomendaciones obtenidas durante el desarrollo del proyecto, las cuales tienen el propósito de ser un aporte valioso para la mejora de unas de las actividades fundamentales que actualmente realiza la CCSS, en su afán por mejorar y modernizar los servicios de salud, específicamente la construcción y puesta en marcha de nueva infraestructura para los centros de salud.

6.1 Conclusiones

A continuación se presentan las conclusiones del proyecto:

1. De acuerdo con la investigación realizada, la principal oportunidad de mejora se presenta en las deficiencias de planificación que evidenciaron proyectos similares, dado el insuficiente asesoramiento por parte del Nivel Central de la CCSS, y el desconocimiento de las actividades a realizar y requerimientos a satisfacer por parte de las Unidades locales respectivas, para realizar una gestión oportuna de la puesta en marcha y todos los aspectos organizacionales de la transición de la situación existente hacia las nuevas condiciones de operación en cada Nueva Sede.
2. Considerando las lecciones aprendidas en proyectos similares, existe una alta probabilidad de que la asignación del presupuesto y del recurso humano sea tardía o insuficiente, para garantizar las nuevas condiciones de operación, por lo que es necesario que las autoridades del ASMP se empoderen de la planificación de las actividades para la puesta en marcha y adaptación a funcionamiento normal de la Nueva Sede.
3. Según la investigación realizada, la nueva infraestructura podría presentar problemas de funcionamiento en sus diferentes componentes y espacios, ya sea por errores de diseño o constructivos y por diseños basados en planes funcionales desactualizados, lo cual requiere un

seguimiento estricto durante la garantía y una gestión proactiva de recursos para solucionar las deficiencias que se encuentren en la Nueva Sede.

4. El proyecto de Construcción de la Nueva Sede del ASMP por sí solo no será suficiente para alcanzar el cumplimiento del modelo de organización de un Área de Salud Tipo 1, por lo que se requiere que las autoridades brinden un control adecuado sobre los componentes organizacionales como la variabilidad en la oferta de servicios, la estructura organizacional, la disponibilidad de recurso humano y la asignación de presupuesto, antes y durante el proceso de Puesta en Marcha y Adaptación a Funcionamiento Normal de la Nueva Sede, con el fin de evitar consecuencias negativas que limiten el accionar de la unidad en su nueva infraestructura.
5. El Modelo de Atención Integral en Salud vigente será el punto de referencia y principal criterio de aceptación del producto final, para corroborar que la unidad funciona normalmente en su nueva infraestructura al finalizar el Proyecto de Puesta en Marcha y Adaptación a Funcionamiento Normal de la Nueva Sede del Área de Salud Mora Palmichal.
6. De la investigación realizada, se desprende que el modelo de organización del Área de Salud Tipo1 no es congruente con la complejidad y tamaño de la Nueva Sede del Área de Salud Mora Palmichal, lo cual, abre una brecha entre las necesidades reales para la operación de los servicios y los recursos asignados para dicho fin.
7. Todas las áreas de conocimiento de la administración de proyectos son de gran utilidad en un proceso de implementación del cambio, sin embargo, las encargadas de abordar los aspectos blandos, toman un papel de mayor ponderación, donde el factor humano es el más crítico, ya que, los principales interesados deben liderar, o bien, participar y adoptar el cambio.
8. La puesta en marcha de la Nueva Sede del ASMP y la dotación de modernas tecnologías producirán cambios significativos en la forma de hacer las cosas por parte de la unidad en

cuestión, por lo que existe probabilidad de resistencia al cambio por parte de los funcionarios de dicha unidad.

9. La resistencia al cambio puede provocar en el proyecto de puesta en marcha de Nueva Sede, que no se aproveche al máximo los recursos entregados y por ende no se logre una mejora efectiva en la calidad de los servicios.
10. Para disminuir la probabilidad y el impacto de la resistencia a las condiciones de operación de la nueva infraestructura, es necesario propiciar los espacios de participación a los funcionarios de todos los niveles jerárquicos en el desarrollo de las actividades del proyecto, lo cual permitirá el empoderamiento y mejora del compromiso hacia los objetivos del proyecto.
11. En la puesta en marcha de la Nueva Sede, el director de proyecto y el equipo de proyecto están llamados a ser agentes de cambio, con el fin de motivar y alinear a los funcionarios susceptibles de ser afectadas, para que estén preparados a apoyar y adoptar el cambio.
12. Mediante el plan de gestión de interesados, recursos humanos y comunicaciones se integraron estrategias y herramientas para gestionar adecuadamente el factor humano con el fin de mejorar la disposición para el cambio.
13. Para llevar al ASMP desde la situación existente a la situación deseada con la puesta en marcha de su Nueva Sede, es mandatorio definir un plan de gestión, donde se establezcan los pasos y acciones a seguir para alcanzar las metas requeridas en un enfoque por etapas, incluyendo los elementos necesarios para implementar un proceso de cambio, satisfacer las expectativas y necesidades de los interesados claves, a través de un proceso controlado.
14. La propuesta de Plan de Gestión para la Puesta en Marcha de la Nueva Sede y Adaptación a Funcionamiento Normal, aplicando buenas prácticas de administración de proyectos, es una respuesta de mejora a la preparación del ASMP para enfrentar el proceso de cambio, dentro

de un marco de proyecto, con el fin de disminuir los riesgos materializados en proyectos similares.

15. Las actividades de estimación y solicitud de presupuesto antes, durante y posterior a la puesta en marcha de la Nueva Sede del Área de Salud Mora Palmichal, de acuerdo con las nuevas condiciones de operación, se constituyen en factores de éxito para lograr el funcionamiento normal de la unidad.
16. La propuesta de Plan de Gestión para la Puesta en Marcha y Adaptación a Funcionamiento Normal de la Nueva Sede le permitirá al ASMP conocer y apropiarse adecuadamente de las actividades por realizar y requerimientos a satisfacer, de manera tal, que puedan gestionar oportunamente la dotación de recursos financieros y humanos ante el nivel central y la organización de las nuevas condiciones de operación.

6.2 Recomendaciones

Las recomendaciones son aportes tanto para el Área de Salud Mora Palmichal, así como para otras unidades que pronto deberán asumir proyectos similares, con el fin de que puedan mejorar la planificación, ejecución y control de los procesos de transición durante la puesta en marcha de nueva infraestructura. Las recomendaciones son las siguientes:

1. En futuros proyectos, será favorable para las unidades iniciar la planificación tan pronto como sea posible previo a la fecha de entrega de la Nueva Infraestructura por parte de la Unidad Ejecutora del Proyecto de Construcción, con el fin, de que la identificación de requerimientos previos y la estimación y solicitud del presupuesto pueda ser realizada en concordancia con la programación de la Dirección de Presupuesto y por ende la asignación de recursos permita realizar los procedimientos de compra para la adquisición de bienes y servicios de manera oportuna y así posibilitar la apertura de la Nueva Sede.

2. En las actividades de análisis del recurso humano disponible y la identificación de nuevas necesidades que arrojaran la condiciones reales de operación, una vez puesta en marcha la nueva infraestructura, se podrían identificar funciones y responsabilidades no cubiertas, por lo que será necesario preparar soluciones de contingencia para poder habilitar los servicios correspondientes, como, contratación de servicios por terceros y además, informar oportunamente al nivel central para transferir el riesgo por las subutilización de espacios y equipamiento.
3. El ASMP y las unidades en general pueden apoyarse en la Red de Servicios institucional para llenar vacíos o satisfacer sus deficiencias en cuanto a la disponibilidad de recursos para la ejecución de actividades del proyecto.
4. Dado que tanto las unidades como el Nivel Central son responsables de una adecuada asignación de presupuesto y dotación de recurso humano, las unidades requieren realizar un estricto control y seguimiento sobre ambos temas y advertir oportunamente los riesgos que se puedan desprender al respecto. De esta manera, independientemente de la respuesta que brinde el nivel central, la Unidad actuará diligentemente en concordancia con sus responsabilidades asignadas.
5. Se sugiere a las unidades, que deben realizar proyectos de puesta en marcha de nueva infraestructura, incorporar la participación de profesionales en administración de proyectos, de manera tal, que se brinde un control y un enfoque sistematizado e integral de todas las actividades por realizar.
6. Debido a que las actividades críticas corresponden a instancias del nivel central como los son la asignación del presupuesto y la dotación de recurso humano, sería de suma importancia que las Autoridades de la CCSS conformen equipos interdisciplinarios con profesionales de

diferentes dependencias, para que de manera conjunta guíen a las unidades a planificar, ejecutar y controlar adecuadamente este tipo de proceso.

7. Es de suma importancia para la Institución iniciar un proceso para documentar y crear lo antes posible una base de conocimiento de lecciones aprendidas en los procesos de puesta en marcha de Nueva Infraestructura con la participación de las unidades correspondientes a los proyectos recientes, y disponer de información valiosa que contribuya a que las unidades involucradas entiendan claramente la magnitud y el alcance, así como los potenciales riesgos de estos proyectos e instruir a nivel institucional para que todos los proyectos de este tipo realicen una retroalimentación y mejora continua de este eventual activo de la institución.

7. *Referencias Bibliográficas*

- CCSS, Dirección de Desarrollo Organizacional. (Enero de 2002). *Manual de Organización de las Áreas de Salud*. San José.
- CCSS, Dirección Proyección de Servicios de Salud. (2012). *Análisis Técnico Necesidades de Recurso Humano para la apertura de la nueva infraestructura del Área de Salud Mora Palmichal*. San José.
- CCSS, Dirección Proyección Servicios de Salud. (2008). *Clasificación de las Áreas de Salud de acuerdo a su Complejidad y Propuesta a Largo Plazo*. San José.
- Gido, J., & Clements, J. P. (2012). *Administración exitosa de proyectos*. México D.F.: Cengage Learning.
- Gray, C. F., & Larson, E. W. (2009). *Administración de Proyectos*. Mexico D.F.: McGRAW-HILL/Interamericanas Editores, S.A. de C.V.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2010). *Metodología de la investigación*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Hornstein, H. (2012). The Need to Integrate Project Management and Organizational Change. *Ivey Business Journal*.
- Lledó, P. (2013). *Administración de Proyectos: El ABC para un director de proyectos exitoso*. Victoria, BC: Pablo Lledó.
- Lledó, P. (2013). *Director de proyectos: Cómo aprobar el examen PMP si morir en el intento*. Victoria, BC: Pablo Lledó.
- Management Concept, Inc. (2012). *The Complete Project Manager Integrating People, Organizational and Technical Skills*. Virginia: Management Concept Spress.
- Nokes, S., & Kelly, S. (2007). *The Definitive Guide to Project Management: The Fast Track to Getting the Job Done on Time and on Budget*. Harlow: Pearson Education.

- Parker, D., Charlton, J., Ribeiro, A., & Pathak, R. D. (2013). Integration of project-based management and change management: Intervention methodology. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 534-544.
- Parker, D., Verlinden, A., Nussey, R., Ford, M., & Pathak, R. (2013). Critical evaluation of project-based performance management: Change intervention integration. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 407-419.
- Project Management Institute (PMI). (2013). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK)*. Pensilvania: Project Management Institute, Inc.
- Tucker, D. A., Hendy, J., & Barlow, J. (2014). When infrastructure transition and work practice redesign collide. *Journal of Organizational Change Management*, 955-972.

8. Apéndices

Apéndice A *Matriz para el registro y clasificación de lecciones aprendidas en proyectos similares.*

Id	Área de Salud	Lección Aprendida	Consecuencias
1	Puriscal Turrubares	Deficiencias en la planificación	<ul style="list-style-type: none"> • Puesta en marcha de la nueva sede sin contar con todo los requerimientos para una operación adecuada.
2	Puriscal Turrubares	Asesoramiento ocasional por parte del nivel central	<ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento de las actividades por realizar
3	Puriscal Turrubares	La asignación de presupuesto por parte del Nivel Central no ha sido oportuna.	<ul style="list-style-type: none"> • Dificultad para adquirir bienes y servicios, así como contratos de operación de mantenimiento de equipos médicos e industriales. • Después de 4 años de operación las necesidades nos están cubiertas
4	Puriscal Turrubares	Comunicación a la comunidad a través de diferentes medios, tales como el canal de TV local, perifoneo y periódico local.	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación efectiva a la comunidad en relación al traslado y puesta en marcha de la nueva sede
5	Puriscal Turrubares	Visitas a otros centros de salud que recientemente habían pasado por el proceso de puesta en marcha de una nueva infraestructura. Se coordinó reuniones con Administradores de otros centros médicos	<ul style="list-style-type: none"> • Afinar detalles relacionados con la necesidad de presupuesto para la puesta en marcha de un edificio nuevo.
6	Puriscal Turrubares	Se nombró del cuerpo médico y administrativo, una comisión que supervisará o participara en el proceso constructivo del edificio,	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener mejoras al inmueble para evitar futuros inconvenientes en el funcionamiento del edificio.
7	Alajuelita	No existió un plan como tal.	<ul style="list-style-type: none"> • Puesta en marcha de la nueva sede sin contar con todo los requerimientos para una operación adecuada.
8	Alajuelita	Problemas funcionales y funcionamiento inadecuado de componentes de infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitud de recursos extras para solventar dichas necesidades. • Informes de auditoría en donde se exige la corrección a la Administración activa de la Unidad siendo un problema que proviene del diseño. • Impedimento para obtener permisos de funcionamiento (como en el caso del tanque de almacenamiento de combustible local) • Algunos espacios no se ajustaron a las necesidades reales. • Hacinamiento de varios lugares

Apéndice A *Matriz para el registro y clasificación de lecciones aprendidas en proyectos*

similares (continuación).

Id	Área de Salud	Lección Aprendida	Consecuencias
9	Desamparados	El presupuesto adicional no se ha entregado junto con el presupuesto de la Unidad	<ul style="list-style-type: none"> • Imposibilidad de tramitar oportunamente procesos de contratación administrativa por falta del contenido presupuestario necesario. • Desabastecimiento de bienes e insumos necesarios para la adecuada prestación de servicios. • Disconformidad del personal que brinda los servicios de salud. • Utilización de recursos necesarios para otros fines, con el fin de atender las situaciones que se presentan en el nuevo edificio, lo que va en detrimento de otros proyectos que también requerían atención.
10	Desamparados	Después de 2 años de funcionamiento no se cuenta con el recurso humano necesario para habilitar todos los servicios.	<ul style="list-style-type: none"> • No se ha puesto en funcionamiento uno de los tres pisos del nuevo edificio. • Esta situación generó que los equipos que no se han utilizado hayan perdido su período de garantía sin haberse utilizado. • Atención de Informes de Auditoría, generados a raíz de subutilización de espacios físicos, tales como quirófanos, salas de recuperación, maternidad, entre otros.
11	Desamparados	Se han presentado problemas con la infraestructura por daños en la misma, que el contratista alega no cubren la garantía por corresponder a materiales establecidos en el contrato, pero la Institución no gira oportunamente recursos para reparar los daños, dado que en teoría el edificio es nuevo y está en garantía por lo que no se justifica este tipo de reparaciones.	<ul style="list-style-type: none"> • Inversión en reparación de daños con personal de la Institución
12	Desamparados	Problemas en el funcionamiento de los servicios, debido que el plan funcional fue pensado de una manera, pero ya con los servicios funcionando, varias áreas no reúnen los requisitos por lo que se deben hacer cambios sobre la marcha.	<ul style="list-style-type: none"> • Inversión en redistribución de áreas para adecuarlas a las necesidades de los servicios que se prestan.

Apéndice A *Matriz para el registro y clasificación de lecciones aprendidas en proyectos*

similares (continuación).

Id	Área de Salud	Lección Aprendida	Consecuencias
13	Desamparados	Se enfrentaron problemas de inundaciones, tanto con aguas negras como por las lluvias, cuya solución ha tenido que ser asumida en su totalidad por el nivel local.	<ul style="list-style-type: none">• Suspensión temporal de servicios, movilización de brigada de emergencias, evacuación de pacientes y funcionarios, así como activación de plan de emergencias y apoyo por parte del Cuerpo de Bomberos, para atender situaciones presentadas por inundación.
14	Desamparados	Existe un problema en el Servicio de Emergencias, Inhaloterapia y Observación, pues no cuenta con sistema de ventilación natural ni artificial, por lo que se está diseñando un sistema de aire acondicionado en el nivel central, pero se debe buscar el financiamiento para el mismo.	<ul style="list-style-type: none">• Dificultades para prestar servicios de salud.

Fuente: elaboración propia

Apéndice B *Matriz documental para identificación de factores ambientales de la organización que influirán en el proyecto.*

Id	Activos de la organización a revisar	Factores ambientales		
		Factores ambientales	Tipo de Influencia	Descripción de influencia
1	Manual de Organización de las Áreas de Salud. Dirección de Desarrollo Organizacional, Año 2002	Situación nacional de las Área de Salud	Negativa	El ASMP no escapa a la variabilidad en la oferta de prestación de servicios, de estructura organizacional, dotación de recurso humano y asignación de presupuesto. De no prestarse la atención debida a estos factores, se corre el riesgo de incumplimiento de uno de los principales objetivos del proyecto de Puesta en Marcha y Adecuación a Funcionamiento Normal de la Nueva Sede, que es adecuar la unidad al Modelo de Atención Integral en Salud vigente.
		Existencia de estándares institucionales	Positiva	En este manual se describe detalladamente el modelo de organización de los tipos de Áreas de Salud, esto brinda un punto de referencia claro de lo que el ASMP debe alcanzar, una vez que ponga en marcha su nueva infraestructura.
2	El estudio de clasificación de las Áreas de Salud de Acuerdo a su Complejidad y Propuesta a Largo Plazo. Dirección Proyección de Servicios de Salud. Año 2008	Asignación de recursos de acuerdo con la clasificación de las Áreas de Salud	Negativa	La clasificación encasilla a esta unidad en un modelo de organización previamente establecido, el cual será un criterio limitante para la asignación de presupuesto y la dotación de plazas de recursos humanos por parte del Nivel Central, lo cual se convierte en un factor negativo ya que existe la posibilidad de modelo de Área de Salud Tipo 1 no se ajuste a las nuevas condiciones operativas que impondrán el tamaño y la complejidad de la nueva Infraestructura.
3	Análisis Técnico necesidades de Recurso Humano para la apertura de la nueva infraestructura del Área de Salud Mora Palmichal. Dirección Proyección de Servicios de Salud. Año 2012	Asignación del Recurso Humano por parte del Nivel Central	Negativa	Este informe es determinante ya que en el año 2012 estableció las deficiencias en recurso humano del ASMP, así como las necesidades de dotación de plazas para la contratación de recurso humano considerando el modelo de organización de un área de salud tipo 1 y las nuevas condiciones de la infraestructura, sin embargo, existe la posibilidad de que las identificación de necesidades de recurso humano no fuera exhaustiva, es por ello que el ASMP debe dar seguimiento estricto a esta situación, con el fin de informar oportunamente deficiencias en recurso humano, o bien implementar estrategias alternativas.
4	Organización de la Estructura Administrativa de la CCSS, Nivel Central, Nivel Regional, Nivel Local	Organización de la Red de Servicios de Salud	Positiva	Este informe detalla la posición del ASMP dentro de la Red de Servicios de Salud, por lo que establece claramente que otras dependencias de la institución pueden colaborar en la consecución de los objetivos del proyecto.

Apéndice B *Matriz documental para identificación de factores ambientales de la organización que influirán en el proyecto*

(continuación).

Id	Activos de la organización a revisar	Factores ambientales		
5	Ajustes Programa Funcional Área de Salud Mora Palmichal.	Diferencias entre Dependencias del Nivel Central para definir las nuevas condiciones de operación de nueva infraestructura	Negativa	Este estudio permite comprobar cómo para elaborar el diseño de la nueva infraestructura del ASMP, la Dirección Arquitectura e Ingeniería, se basa en el modelo de organización de un área de salud tipo 1., No obstante, permite identificar las brechas entre los parámetros de recurso humano utilizados para la distribución de espacios por parte de los diseñadores y la asignación de recursos humanos por parte de la Dirección de Proyección de Servicios de Salud, a pesar de que está utilizando un mismo modelo de referencia. Esta situación puede provocar que la asignación de recursos humanos no se ajuste a las nuevas condiciones de operación de la nueva sede.
6	Planos, especificaciones técnicas, contrato y plan para la gestión de proyecto de construcción de la Nueva Sede	Participación del Nivel Central en la Puesta en Marcha de Nueva Infraestructura	Negativa	Estos activos de la institución y propiamente de la Dirección de Arquitectura e Ingeniería, permiten identificar cual es papel de esta dependencia en la puesta en marcha de la nueva sede del ASMP. Por lo que conociendo claramente el alcance del proyecto de construcción, se conocen las actividades y o necesidades para la puesta en marcha y la adecuación a funcionamiento normal de la nueva sede ya están incluidas en el proyecto y cuales debe gestionar la Unidad propiamente. Esto también permite identificar como el nivel central, no contempla un plan integral o bien le brinda el asesoramiento adecuado para que la unidad pueda planificar y gestionar adecuadamente las etapas para la puesta en marcha y adecuación a funcionamiento normal de nueva infraestructura
		Condiciones modernas de la infraestructura	Positiva	Los planos, especificaciones técnicas, permiten corroborar que se trata de una obra moderna, construida con materiales y acabados de alta calidad y equipada con sistemas y equipos de última tecnología. Este aspecto se constituyen en un factor positivo para motiva e involucrar a todo el personal del proyecto.
7	Instructivo para la formulación del Plan Presupuesto. Dirección de Presupuesto, año 2014.	Programación institucional del plan presupuesto	Negativa	Las fechas críticas como la entrega del nueva sede por parte de la Constructora, así como la fecha que se defina para el traslado y puesta en marcha, no necesariamente se ajustaran a la programación institucional para la formulación, solicitud y aprobación del presupuesto, por lo que, el ASMP podría quedar en desventajas, al identificar necesidades de recursos financieros y no poder contar con los mecanismos necesarios para su asignación, de esta manera se verían comprometidos el cumplimiento de entregables importantes del proyecto.

Fuente: elaboración propia

Apéndice C *Matriz documental para identificación de factores clave de la gestión del cambio y su integración con la administración de proyectos.*

Id	Fuentes bibliográficas	Factores claves de gestión de cambio (GC)				
		Factor GC	Descripción	Procesos de A P a utilizar	Área de conocimiento AP	Recomendaciones
1	(The Need to Integrate Project Management and Organizational Change)	Resistencia al cambio	Oposición de los empleados o funcionarios de una organización a adoptar los cambios inevitables que generen	Asignación de roles y responsabilidades	Gestión de recursos humanos y de interesados	La resistencia puede ser influenciada por la presencia o ausencia de participación en la toma de decisiones
2	(The Complete Project Manager Integrating People, Organizational and Technical Skills)	Probabilidad de resistencia	Reconocimiento de que un proyecto afectará diferentes aspectos dentro de la organización, como, la forma de trabajar, las relaciones, la seguridad, la autoridad, el poder, o cualquier otro elemento tangible o intangible	Plan de gestión de proyecto	Gestión de Integración	Informar a la gente, en el momento adecuado y de la manera correcta, de lo que está pasando, cómo los puede afectar a ellos, y cual serán los roles y responsabilidades que tendrá que desempeñar cada uno
3		Disposición para el cambio	Grado en que una persona u organización está preparada para tomar un papel positivo en hacer el cambio, como un agente de cambio o un destinatario de cambio	Plan de gestión de comunicaciones	Gestión de las Comunicaciones	La disposición puede ser cultivada a través de un proceso de comunicación y educación
4		Involucrados Claves	Empleados críticos para el proyecto	Identificar interesados	Gestión de interesados	reuniones para involucrar a los mismos e informar el estado del proyecto, además, se destaca, que hubo disponibilidad para facilitar el flujo de información y comunicación entre los miembros del equipo

Apéndice C *Matriz documental para identificación de factores clave de la gestión del cambio y su integración con la administración de proyectos (continuación).*

Id	Fuentes bibliográficas	Factores claves de gestión de cambio (GC)				
		Factor GC	Descripción	Procesos de A P a utilizar	Área de conocimiento AP	Recomendaciones
5	(The Complete Project Manager Integrating People, Organizational and Technical Skills)	Plan de implementación del cambio	Descubrir los procesos necesarios para liderar el cambio organizacional y crear las condiciones que permitan el cambio, similar a la preparación de un plan de proyecto	Desarrollar el Plan para la gestión de proyecto	Gestión de integración	Se identificaron los eventos que podían garantizar el cambio y que contribuirían a que todos entendieran el valor del cambio.
6		Factor humano	Facilitador de un cambio	Asignación de roles y responsabilidades	Gestión de recursos humanos y de interesados	Los procesos deben ser definidos, modificados, y utilizados por la gente. Actividades de apoyo que proporcionan una transición suave al nuevo proceso, incluida la formación, entrenamiento y trabajo en conjunto
7	(The Need to Integrate Project Management and Organizational Change)	Enfoque de liderazgo	Alinear y motivar a las personas afectadas por el cambio, para que estén preparados a apoyarlo y adoptarlo	Plan de gestión de comunicaciones	Gestión de las Comunicaciones	La disposición puede ser cultivada a través de un proceso de comunicación y educación
8	(Integration of project-based management and change management: Intervention methodology)	Empoderamiento	Definir roles y responsabilidades para que los funcionarios adquieran sentido de pertenencia	Crear la EDT	Gestión del Alcance	Defina paquetes de trabajo y delegue responsabilidades

Fuente: elaboración propia

Apéndice D Entrevistas para identificar lecciones aprendidas en proyectos similares.

Entrevista D.1

GUÍA DE ENTREVISTA SOBRE LECCIONES APRENDIDAS			
Fecha:	<u>02-02-2015</u>	Hora:	<u>11:00am</u>
Lugar:	<u>Área de Salud Puriscal Turrubares</u>		
Entrevistador:	<u>Ing. Fabio Monge Fonseca</u>		
Entrevistado:	<u>Licda. Sonia Alpízar Montoya</u>	Puesto:	<u>Administradora</u>
Unidad:	<u>Área de Salud Puriscal Turrubares</u>	Servicio:	<u>Administración</u>
Introducción			
Descripción del Proyecto: Plan de Gestión para la Puesta en Marcha de la Nueva Sede de ASMP			
Propósito: Identificar lecciones aprendidas en proyectos similares en unidades operativas de la CCSS			
Participantes elegidos: tomadores de decisiones y jefes de servicios en unidades locales.			
Utilización de los datos: identificar oportunidades de mejora para la planificación del proyecto			
Preguntas			
1. ¿La Unidad contó con un plan para gestionar la puesta en marcha de la nueva sede? No.			
2. ¿Quién o quiénes lo elaboraron? ¿Hubo asesoramiento por parte del nivel central o regional? Asesoramiento ocasional por parte de la Dirección Sistemas Administrativos.			
3. ¿En la elaboración del plan se involucró a los funcionarios de los diferentes niveles jerárquicos de su unidad? No hubo plan.			
4. ¿Qué aspectos contempló el plan de gestión para la puesta en marcha? No hubo plan.			
5. ¿El plan de gestión consideró además del arranque de la nueva sede, los nuevos requerimientos de funcionamiento para su servicio a corto y mediano plazo? Se formularon los requerimientos para la puesta en marcha pero no sujetos a un plan.			
6. ¿Qué dificultades o problemas ha enfrentado su servicio con la puesta en marcha de la nueva sede? Problemas presupuestarios.			
7. ¿Cuáles fueron las consecuencias de esos problemas? Atrasos en la compra de insumos, materiales, productos y contratos de mantenimiento.			
8. ¿Cómo resolvieron esas dificultades? Realizando solicitudes de recursos adicionales a la Dirección de presupuesto.			

<p>9. ¿Qué problemas aún no se han resuelto a raíz de la puesta en marcha de la nueva sede? ¿Por qué?</p> <p>Problemas presupuestarias ya que aún no se autoriza la dotación de recursos a inicio de año acuerdo a la necesidad real, se deben realizar solicitudes adicionales de estos recursos lo que genera atraso en los procesos de compra.</p>
<p>10. ¿Considera usted qué se pudieron realizar acciones previas para evitar estos problemas? ¿Cuáles serían esas acciones?</p> <p>1-Realizar un plan de gestión en el cual se involucren todos los servicios. 2- Planificar las necesidades de recurso humano y recurso financiero a corto plazo. 3-Coordinar con las autoridades de la Caja para que exista un compromiso y acompañamiento en los procesos. 4- Definir y dar a conocer a todos los funcionarios los nuevos roles de trabajo.</p>

Entrevista D.2

GUÍA DE ENTREVISTA SOBRE LECCIONES APRENDIDAS			
Fecha:	02-02-15	Hora:	09:03
Lugar:			
Entrevistador:	Fabio Monge Fonseca		
Entrevistado:	Ruddy Calderón González	Puesto:	Jefatura
Unidad:	Área de Salud de Alajuelita	Servicio:	Ing. y Mantenimiento
Introducción			
Descripción del Proyecto: Plan de Gestión para la Puesta en Marcha de la Nueva Sede de ASMP			
Propósito: Identificar lecciones aprendidas en proyectos similares en unidades operativas de la CCSS			
Participantes elegidos: tomadores de decisiones y jefes de servicios en unidades locales.			
Utilización de los datos: identificar oportunidades de mejora para la planificación del proyecto			
Preguntas			
<ul style="list-style-type: none"> ¿La Unidad contó con un plan para gestionar la puesta en marcha de la nueva sede? Tengo entendido que al momento del diseño, se le consultó a los Jefes de servicio sobre el diseño de planta de los servicios para que fuera el más adecuado para el funcionamiento, sin embargo, una vez entregada la edificación no se llevó a cabo algún plan de puesta en marcha. Únicamente respondían a nuestros llamados cuando se requería aplicar la garantía respecto a algún problema que se diera. 			
<ul style="list-style-type: none"> ¿Quién o quiénes lo elaboraron? ¿Hubo asesoramiento por parte del nivel central o regional? El diseño y por ende las consultas a los jefes de servicio fueron realizadas por la Dirección de Arquitectura e Ingeniería. 			

<ul style="list-style-type: none"> • ¿En la elaboración del plan se involucró a los funcionarios de los diferentes niveles jerárquicos de su unidad? Como lo dije anteriormente, se consultó a los jefes de servicio previo a la finalización del diseño de planta.
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué aspectos contempló el plan de gestión para la puesta en marcha? No tengo conocimiento respecto a esta consulta.
<ul style="list-style-type: none"> • ¿El plan de gestión consideró además del arranque de la nueva sede, los nuevos requerimientos de funcionamiento para su servicio a corto y mediano plazo? No.
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué dificultades o problemas ha enfrentado su servicio con la puesta en marcha de la nueva sede? Se encontraron problemas diseño varios como por ejemplo falta de espacio en bodega de farmacia, colocación de transformadores, tableros eléctricos y desconectores en lugares inapropiados. Construcciones no apegadas a los planos constructivos o faltantes de detalles en dichas construcciones.
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles fueron las consecuencias de esos problemas? Hacinamiento de varios lugares, solicitud de recursos extras para solventar dichas necesidades, informes de auditoría en donde se exige la corrección por parte de la Administración activa del lugar. Impedimento para obtener permisos de funcionamiento (como en el caso del tanque de almacenamiento de combustible local)
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo resolvieron esas dificultades? Algunas dificultades fueron resueltas mediante la solicitud de finamiento extra para realizar los trabajos, otras aún están pendientes de resolverlas.
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué problemas aún no se han resuelto a raíz de la puesta en marcha de la nueva sede? ¿Por qué? Espacio insuficiente en la bodega de farmacia, permisos de funcionamiento del tanque de combustible local, debido a falta de presupuesto para realizar los trabajos.
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Considera usted que se pudieron realizar acciones previas para evitar estos problemas? ¿Cuáles serían esas acciones? Tomar en cuenta los datos a mediano y largo plazo para evitar por ejemplo el espacio insuficiente en el almacenamiento de medicamentos; mayor fiscalización de los trabajos propiamente en la construcción del lugar ya que nos hemos encontrado anomalías que con una buena supervisión se hubieran corregido; mayor comunicación entre todas las partes involucradas, ya que por ejemplo, se realizó un estudio respecto a la accesibilidad al paciente y la ley 7600 y en su mayoría el edificio no cumple con esta norma; también mayor comunicación entre las partes a nivel central y nivel local para una mejor adecuación de los lugares en donde se trabajará y detalles que solo en el campo se conocen.

Entrevista D.3

GUÍA DE ENTREVISTA SOBRE LECCIONES APRENDIDAS			
Fecha:	<u>02/02/15</u>	Hora:	<u>11:00 a.m.</u>
Lugar:	<u>Desamparados, San José</u>		
Entrevistador:	<u>Fabio Monge Fonseca</u>		
Entrevistado:	<u>Lic. Rodrigo Mora Aguilar, MBA</u>	Puesto:	<u>Administrador</u>
Unidad:	<u>2315 CAIS DR. Marcial Fallas Díaz</u>	Servicio:	<u>Administración</u>
Introducción			
Descripción del Proyecto: Plan de Gestión para la Puesta en Marcha de la Nueva Sede de ASMP			
Propósito: Identificar lecciones aprendidas en proyectos similares en unidades operativas de la CCSS			
Participantes elegidos: tomadores de decisiones y jefes de servicios en unidades locales.			
Utilización de los datos: identificar oportunidades de mejora para la planificación del proyecto			
Preguntas			
1. ¿La Unidad contó con un plan para gestionar la puesta en marcha de la nueva sede? <i>Efectivamente con la apertura del nuevo edificio del CAIS Dr. Marcial Fallas Díaz, se formuló un plan para la puesta en marcha de la nueva Sede.</i>			
2. ¿Quién o quiénes lo elaboraron? ¿Hubo asesoramiento por parte del nivel central o regional? <i>El Plan lo elaboraron diferentes instancias del Nivel Central, entre ellos participaron la Dirección de Arquitectura e Ingeniería, Dirección de Planificación Institucional, Dirección de Presupuesto y Equipo Intergerencial de Análisis y Seguimiento Financiero. La asesoría casi que en su totalidad correspondió al Nivel Central.</i>			
3. ¿En la elaboración del plan se involucró a los funcionarios de los diferentes niveles jerárquicos de su unidad? <i>Si se involucró a funcionarios de los diferentes niveles jerárquicos, sin embargo muchas de las observaciones realizadas, no fueron tomadas en consideración o bien aún y habiendo observaciones planteadas, las mismas no se vieron reflejadas en el plan.</i>			
4. ¿Qué aspectos contempló el plan de gestión para la puesta en marcha? <i>Contempló la dotación del recurso humano, para la nueva Sede, el financiamiento de los proyectos, compra de insumos y activos, así como los salarios que se erogarían producto del nuevo personal.</i>			

5. ¿El plan de gestión consideró además del arranque de la nueva sede, los nuevos requerimientos de funcionamiento para su servicio a corto y mediano plazo?
Si los consideró dado que se planteó la dotación de plazas en dos tractos, sin embargo dos años después de la puesta en funcionamiento no se han asignado plazas adicionales las que se dieron en un inicio. Por otro lado la definición del presupuesto adicional se generó una primera entrega para el primer año de funcionamiento y la revisión y formulación del presupuesto adicional durante los siguientes cinco años de funcionamiento.

6. ¿Qué dificultades o problemas ha enfrentado su servicio con la puesta en marcha de la nueva sede?

Entre los problemas que se presentan se encuentra el no haber puesto en funcionamiento uno de los tres pisos del nuevo edificio, dado que no se cuenta con el recurso humano necesario para habilitar todos los servicios. Esta situación generó que los equipos que no se han utilizado hayan perdido su periodo de garantía sin haberse utilizado.

Dado que el presupuesto adicional no se entrega junto con el presupuesto de la Unidad, se enfrentan varios problemas para iniciar las compras, ya que no se pueden fraccionar las compras, ni iniciarlas sin la totalidad del contenido presupuestario necesario.

Se han presentado problemas con la infraestructura por daños en la misma, que el contratista alega no cubren la garantía por corresponder a materiales establecidos en el contrato, pero la Institución no gira oportunamente recursos para reparar los daños, dado que en teoría el edificio es nuevo y está en garantía por lo que no se justifica este tipo de reparaciones.

Por otro lado se enfrentaron problemas de inundaciones, tanto con aguas negras como por las lluvias, cuya solución ha tenido que ser asumidas en su totalidad por el nivel local.

También se presentan problemas en el funcionamiento de los servicios, debido que el plan funcional fue pensado de una manera, pero ya con los servicios funcionando, varias áreas no reúnen los requisitos por lo que se deben hacer cambios sobre la marcha.

7. ¿Cuáles fueron las consecuencias de esos problemas?

Como consecuencia de estos problemas, se generó la pérdida de garantía de costosos equipos, sin que los mismos fuesen puestos en funcionamiento. Atención de Informes de Auditoría, generados a raíz de subutilización de espacios físicos, tales como quirófanos, salas de recuperación, maternidad, entre otros. Imposibilidad de tramitar oportunamente procesos de contratación administrativa por falta del contenido presupuestario necesario. Desabastecimiento de bienes e insumos necesarios para la adecuada prestación de servicios. Disconformidad del personal que brinda los servicios de salud. Utilización de recursos necesarios para otros fines, con el fin de atender las situaciones que se presentan en el nuevo edificio, lo que va en detrimento de otros proyectos que también requerían atención. Suspensión temporal de servicios, movilización de brigada de emergencias, evacuación de pacientes y funcionarios, así como activación de plan de emergencias y apoyo por parte del Cuerpo de Bomberos, para atender situaciones presentadas por inundación. Inversión en reparación de daños con personal de la Institución, así como redistribución de áreas para adecuarlas a las necesidades de los servicios que se prestan.

8. ¿Cómo resolvieron esas dificultades?

En su gran mayoría todas las dificultades presentadas, han tenido que resolverse a nivel local, con recursos económicos y personal del Área de Salud, salvo aquellas que representan una mayor complejidad, en las cuales ha intervenido el nivel central de la Institución y la Municipalidad, sin embargo no se ha dado solución a las mismas.

9. ¿Qué problemas aún no se han resuelto a raíz de la puesta en marcha de la nueva sede? ¿Por qué?

Pendiente de resolver el problema de inundaciones de la Nueva Sede, no se ha determinado el origen real del problema (si fue diseño, construcción, permisos o alcantarillado municipal). Se encuentra valorando varias alternativas de solución, de cuales algunas son muy costosas, otras implican cambios en el alcantarillados del cantón, con problemas al encontrarse las mimas en propiedades privadas. Existe un problema en el Servicio de Emergencias, Inhaloterapia y Observación, pues no cuenta con sistema de ventilación natural ni artificial, por lo que se está diseñando un sistema de aire acondicionado en el nivel central, pero se debe buscar el financiamiento para el mismo. Continúa pendiente la puesta en marcha del Servicio de Maternidad, con la consecuente subutilización de uno de los tres pisos que posee el nuevo edificio.

10. ¿Considera usted qué se pudieron realizar acciones previas para evitar estos problemas? ¿Cuáles serían esas acciones?

Si se podían realizar acciones previas que podían evitar estos problemas, sobre todo considerando que muchos de los problemas generados en nuestro Centro, hemos comprobado en visitas de campo y por medio de entrevistas con otros Departamentos, que se repiten de casos anteriores, tal es el caso a manera de ejemplo del Hospital de la Mujeres, donde tienen los mismos problemas que enfrenta nuestro Centro por la distribución de áreas, flujos y ventilación, así como la dotación del recurso humano.

Por otro lado, el problema de inundaciones ya era un problema conocido en la zona de la construcción del nuevo edificio, sin embargo no se tomaron las medidas preventivas adecuadas para reducir este riesgo.

Finalmente en cuanto a la dotación del recurso humano y financiero, se puede hacer una revisión de necesidades en conjunto con las autoridades locales para lograr definir de mejor manera, las necesidades reales, facilitando de esta manera la puesta en marcha de los nuevos proyectos.

Entrevista D.4

GUÍA DE ENTREVISTA SOBRE LECCIONES APRENDIDAS			
Fecha:	<u>18/02/2015</u>	Hora:	<u>4:45 pm</u>
Lugar:	<u>C.A.I.S Puriscal</u>		
Entrevistador:	<u>Fabio Monge Fonseca</u>		
Entrevistado:	<u>Luis Rubí Cascante</u>		
Unidad:	<u>Área de Salud Puriscal Turrubares</u>	Puesto:	<u>Asistente Administ.</u>
Proyecto:	<u>Puriscal</u>	Área de construcción:	<u>4600 m2</u>
Costos:	<u>\$18.000.000,00</u>		
Introducción			
Descripción del Proyecto: Plan de Gestión para la Puesta en Marcha de la Nueva Sede de ASMP Propósito: identificar lecciones aprendidas en proyectos similares en unidades de la CCSS Participantes elegidos: tomadores de decisiones en unidades locales de la CCSS Utilización de los datos: identificar oportunidades de mejora para la planificación del proyecto			
Preguntas			
1. ¿Cuál fue el objetivo del proyecto de construcción de una nueva infraestructura para esta unidad? Ofrecer a los asegurados una mejor atención médica, brindándole para ello, nuevos servicios de atención y mejores instalaciones con el equipo indispensable para ello.			
2. ¿Considera usted que se logró el cumplimiento de dicho objetivo? Por motivo del nivel de atención en que se encuentra el Área de Salud (Nivel de Atención 1), considero que no llenó las expectativas que se esperaban, en cuanto a especialidades médicas, ya que muchos de los servicios que se pretendían habilitar, no se autorizaron precisamente porque el Área de Salud no cuenta con el nivel de atención para ello.			

<p>3. ¿La Unidad local contó con un plan para gestionar la puesta en marcha de su nueva sede? Si pero localmente, ya que el nivel central brillo por su ausencia.</p>
<p>4. ¿Quién o quiénes lo elaboraron? ¿Hubo asesoramiento por parte del nivel central o regional? Se elaboró por parte de la Administración y Dirección del Área de Salud, con el apoyo de las diferentes jefaturas de Servicios. El Plan fue muy empírico, ya que como se mencionó anteriormente, no se contó con el apoyo de las autoridades superiores.</p>
<p>5. ¿En la elaboración del plan se involucró a los funcionarios de los diferentes niveles jerárquicos de su unidad?¿De qué forma? En forma anticipada, tanto la Administración como la Dirección Médica, se encargaron de involucrar a las diferentes Jefaturas junto con todos los colaboradores. Se impartieron charlas sobre estrategias a seguir y se evacuaron las dudas que pudieran existir en cuanto al tema.</p>
<p>6. ¿Qué aspectos contempló el plan de gestión para la puesta en marcha?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación a la comunidad a través de diferentes medios, tales como el canal de TV local, perifoneo y periódico local. • Visitas a otros centros de salud que recientemente habían pasado por el proceso de puesta en marcha de una nueva infraestructura. • Se coordinó reuniones con Administradores de otros centros médicos, a fin de afinar detalles relacionados con la necesidad de presupuesto para la puesta en marcha de un edificio nuevo. • Se nombró del cuerpo médico y administrativo, una comisión que supervisará o participará en el proceso constructivo del edificio, a fin de proponer mejoras al inmueble para evitar futuros inconvenientes en el funcionamiento del edificio.
<p>7. ¿El plan de gestión consideró además del arranque de la nueva sede, los nuevos requerimientos de funcionamiento a corto y mediano plazo? El plan de gestión se centró principalmente en la puesta en marcha del nuevo edificio, fue cuando estamos ya en las nuevas instalaciones, que se centraron todos los esfuerzos por los requerimientos para la continuidad del funcionamiento de las nuevas instalaciones.</p>
<p>8. ¿Cuáles fueron las áreas funcionales más afectadas con la puesta en marcha? El servicio de Administración por las limitaciones presupuestarias y necesidades de recurso humano y material. El Área de Mantenimiento por la necesidad de velar por el adecuado funcionamiento de los equipos y las instalaciones. En forma general, todos los servicios tuvieron limitaciones por la falta de recursos.</p>

<p>9. ¿Cuáles fueron las consecuencias de esos problemas?</p> <p>Limitaciones en la atención médica a los asegurados, en cuanto a disponibilidad de recursos. En el Área de Mantenimiento, por la alta demanda de las necesidades de conservación y mantenimiento de la infraestructura, la cuales sobrepasan la capacidad existente. Limitaciones para la realización de nuevas contrataciones por la falta de recursos económicos, lo cual se consideraba en un riesgo para la adecuada operación de los equipos y servicios.</p>
<p>10. ¿Qué problemas aún no se han resuelto a raíz de la puesta en marcha de la nueva infraestructura? ¿Por qué?</p> <p>Se tienen todavía limitaciones presupuestarias, además del faltante de recurso humano para el adecuado funcionamiento de los servicios.</p>
<p>11. ¿Considera usted que pudieron realizar acciones previas para evitar estos problemas?</p> <p>Sí, pero con la colaboración del nivel central.</p>
<p>12. ¿Cuáles serían esas acciones?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apoyo y asesoría en cada una de las áreas funcionales por parte del nivel central. • Elaboración, mediante el apoyo mencionado anteriormente, de un plan estratégico que abarque desde el área administrativa hasta el área médica. • Acompañamiento del nivel central, no solo antes de la puesta en marcha, sino durante la misma.

Fuente: elaboración propia

Apéndice E Entrevistas para obtener criterio experto y recomendaciones para elaboración del plan de gestión.

Entrevista E.1

GUÍA DE ENTREVISTA PARA PROFESIONALES DEL NIVEL CENTRAL	
Fecha:	23-1-15 Hora: 1:12 pm
Lugar:	ARIM-ELECTROMEDICINA
Entrevistador	Fabio Monge Fonseca
Entrevistado:	Alexander Somarribas Marchena Puesto: Coordinador
Unidad:	ARIM-ELECTROMEDICINA
Introducción	
Descripción del Proyecto: Plan de Gestión para la Puesta en Marcha y Funcionamiento de la Nueva Sede de ASMP.	
Propósito: Conocer el criterio de profesionales sobre factores claves para la gestión del cambio, así como obtener recomendaciones para incorporar en el Plan de Gestión.	
Participantes elegidos: profesionales del nivel central y regional con experiencia en administración de proyectos y puesta en marcha de nueva infraestructura.	
Utilización de los datos: incorporar recomendaciones para la planificación del proyecto	
Preguntas	
1.	¿Considera usted que las actividades requeridas para la puesta en marcha y garantizar el funcionamiento de la nueva infraestructura por parte de la unidad usuaria debe ser manejada como un proyecto? ¿Por qué? <i>Si, claro ya que necesitamos alcanzar objetivos específicos dentro de tiempos límites y estos tiempos van directamente relacionados a un presupuesto.</i>
2.	¿Qué problemas podrían desprenderse de no gestionar profesionalmente este tipo de proyectos? <i>Gastos extras e inconvenientes de atención al público(pacientes) son nuestra razón de ser</i>
3.	Considerando que la unidades usuarias no disponen de recurso humano con formación en administración de proyectos. ¿Cómo se podría lograr la incorporación de buenas prácticas de administración de proyectos para la puesta en marcha y funcionamiento de la nueva infraestructura? <i>Definitivamente no se cuenta con el recurso humano idóneo y con la formación adecuada en manejo e proyectos y para incorporar estas buenas prácticas debemos incorporar personal con formación y experiencia.</i>

<p>4. ¿Considera que en los proyectos de nueva infraestructura de la institución se ha tomado en cuenta la gestión de cambio en las unidades usuarias? ¿Por qué razón sería necesario o no?</p> <p>Normalmente no se ha considerado, por lo tanto siempre existe resistencia a los cambios, es necesario para que el proyecto y la puesta en marcha tenga fluidez hay que alminar esa resistencia.</p>
<p>5. En la revisión documental de diversas fuentes, se identificaron los siguientes factores claves a tomar en cuenta en la gestión del cambio: <u>participantes claves (interesados) y resistencia al cambio, manejo de la información</u>, entre otros. ¿Qué recomendaciones daría para gestionar cada factor de cambio mediante la aplicación de buenas prácticas de Administración de Proyectos?</p> <p>-Los participantes claves deben tener liderazgo y poder de decisión. -Para evitar resistencia se debe hacer como un consenso y no como una imposición de esa manera todo fluirá naturalmente. - Manejo de la información, todos los involucrados deben de estar bien informados para evitar resistencias por mala información.</p>
<p>6. ¿Qué otros factores recomendaría tomar en cuenta para la elaboración de este plan? El factor de motivación: ya que involucrar a todo el personal de la organización motivará y creara un elemento de pertenecía.</p>

Entrevista E.2

GUÍA DE ENTREVISTA PARA PROFESIONALES DEL NIVEL CENTRAL	
Fecha:	<u>26/01/15</u> Hora: <u>2:30 p.m.</u>
Lugar:	<u>Dirección de Administración de Proyectos Especiales</u>
Entrevistador:	<u>Fabio Monge Fonseca</u>
Entrevistado:	<u>Roger Valverde Jiménez</u> Puesto: <u>Jefe de Área</u>
Unidad:	<u>Dirección de Administración de Proyectos Especiales</u>
Introducción	
Descripción del Proyecto: Plan de Gestión para la Puesta en Marcha y Funcionamiento de la Nueva Sede de ASMP.	
Propósito: Conocer el criterio de profesionales sobre factores claves para la gestión del cambio, así como obtener recomendaciones para incorporar en el Plan de Gestión.	
Participantes elegidos: profesionales del nivel central y regional con experiencia en administración de proyectos y puesta en marcha de nueva infraestructura.	
Utilización de los datos: incorporar recomendaciones para la planificación del proyecto	
Preguntas	

<p>1. ¿Considera usted que las actividades requeridas para la puesta en marcha y garantizar el funcionamiento de la nueva infraestructura por parte de la unidad usuaria debe ser manejada como un proyecto? ¿Por qué? No sé si como un proyecto pero sí debe ser parte importante del mismo en la transición de los entregables aprobados.</p>
<p>2. ¿Qué problemas podrían desprenderse de no gestionar profesionalmente este tipo de proyectos? Desconocimiento de lo entregado lo cual conlleva a problemas en el registro de activos y en la capacidad de darle mantenimiento a la infraestructura trasladada. Capacidad disminuida del resguardo y administración de un bien que debe haber sido probado al vacío antes de su entrega. Complicaciones en la gestión de garantías de cumplimiento y de funcionamiento.</p>
<p>3. Considerando que la unidades usuarias no disponen de recurso humano con formación en administración de proyectos. ¿Cómo se podría lograr la incorporación de buenas prácticas de administración de proyectos para la puesta en marcha y funcionamiento de la nueva infraestructura? Capacitación y acompañamiento por parte de expertos en el tema, sobre todo de trabajo en conjunto de quienes administraron el proyecto, dándoles a los usuarios un papel de protagonismo, más que los que simplemente reciben los entregables finalizados.</p>
<p>4. ¿Considera que en los proyectos de nueva infraestructura de la institución se ha tomado en cuenta la gestión de cambio en las unidades usuarias? ¿Por qué razón sería necesario o no? En los que he participado se toma en cuenta a los usuarios cuando tiene que ver con asuntos que ellos mismos solicitaron en el proceso de recopilación de requisitos, especialmente cambios en las distribuciones arquitectónicas o cambios originados por solicitud de los mismos usuarios.</p>
<p>5. En la revisión documental de diversas fuentes, se identificaron los siguientes factores claves a tomar en cuenta en la gestión del cambio: <u>participantes claves (interesados) y resistencia al cambio, manejo de la información</u>, entre otros. ¿Qué recomendaciones daría para gestionar cada factor de cambio mediante la aplicación de buenas prácticas de Administración de Proyectos? Principalmente una buena comunicación con los mismos, indicándoles claramente cuáles son los impactos de los cambios a los objetivos del proyecto y si estas modificaciones más bien representan un peligro para el buen término de las obras dado el financiamiento disponible y políticas existentes.</p>
<p>6. ¿Qué otros factores recomendaría tomar en cuenta para la elaboración de este plan? Incorporar pruebas al vacío, capacitaciones y manuales de operación de la infraestructura trasladada así como de la gestión de garantías. Además, la atención a problemas originados durante el uso de la nueva infraestructura que por garantía deben ser reparados (mantenimiento correctivo). Tomar en cuenta que la mayoría de los proyectos brindan entregables con este tipo de mantenimiento pero no con el preventivo, por lo que se deben de tomar las previsiones técnicas y financieras del caso.</p>

Entrevista E.3

GUÍA DE ENTREVISTA PARA PROFESIONALES DEL NIVEL CENTRAL			
Fecha:	<u>26 enero</u> <u>2015</u>	Hora:	<u>4:00 p.m.</u>
Lugar:	<u>Dirección Arquitectura e Ingeniería</u>		
Entrevistador:	<u>Fabio Monge</u>		
Entrevistado:	<u>Robert Sánchez</u>	Puesto:	<u>Director PNIH</u>
Unidad:	<u>DAI</u>		
Introducción			
Descripción del Proyecto: Plan de Gestión para la Puesta en Marcha y Funcionamiento de la Nueva Sede de ASMP.			
Propósito: Conocer el criterio de profesionales sobre factores claves para la gestión del cambio, así como obtener recomendaciones para incorporar en el Plan de Gestión.			
Participantes elegidos: profesionales del nivel central y regional con experiencia en administración de proyectos y puesta en marcha de nueva infraestructura.			
Utilización de los datos: incorporar recomendaciones para la planificación del proyecto			
Preguntas			
1. ¿Considera usted que las actividades requeridas para la puesta en marcha y garantizar el funcionamiento de la nueva infraestructura por parte de la unidad usuaria debe ser manejada como un proyecto? ¿Por qué? <i>Sí, porque se puede definir un alcance determinado, implica planificación de costos y de tiempos para cumplir con las expectativas de diversos stakeholders. Además puede definirse un inicio y un cierre y diferentes entregables en el proceso. Además debe existir un Jefe de proyecto de este proceso que le dé seguimiento e integre todos los procesos y personas.</i>			
2. ¿Qué problemas podrían desprenderse de no gestionar profesionalmente este tipo de proyectos? <i>Se puede dejar de lado o bien de manera poco eficiente la gestión de reclamos al contratista, pueden darse costos elevados o no previstos y no presupuestados pero necesarios, entre otros aspectos. Esto redundaría en un producto no apreciado o no terminado, o no finiquitado y produce insatisfacción del usuario o asegurado, de los trabajadores del centro y de la inadecuada percepción de diversos stakeholders.</i>			
3. Considerando que las unidades usuarias no disponen de recurso humano con formación en administración de proyectos. ¿Cómo se podría lograr la incorporación de buenas prácticas de administración de proyectos para la puesta en marcha y funcionamiento de la nueva infraestructura? <i>Puede ser mediante un plan de capacitación agresivo dado por la misma Institución aprovechando que existen muchas personas con formación académica o práctica. Esta capacitación puede ser solicitada también por las Unidades usuarias a los departamentos de Ingeniería y de Mantenimiento del nivel central.</i>			

<p>4. ¿Considera que en los proyectos de nueva infraestructura de la institución se ha tomado en cuenta la gestión de cambio en las unidades usuarias? ¿Por qué razón sería necesario o no?</p> <p>En algunos casos sí han existido capacitaciones al respecto, en otros casos no. Es necesario totalmente, dado que existe una resistencia al cambio natural en todas las personas y existen muchas catexias que hay que entender primero y luego manejar para una adecuada transición hacia lo nuevo, y una apropiación como suyo.</p>
<p>5. En la revisión documental de diversas fuentes, se identificaron los siguientes factores claves a tomar en cuenta en la gestión del cambio: <u>participantes claves (interesados) y resistencia al cambio, manejo de la información,</u> entre otros. ¿Qué recomendaciones daría para gestionar cada factor de cambio mediante la aplicación de buenas prácticas de Administración de Proyectos?</p> <p>De acuerdo a lo que entiendo de la pregunta considero que es básico establecer los canales, métodos y flujo de información de forma ordenada, sistemática, oportuna y rápida mediante una comunicación asertiva. Debe establecerse esa comunicación eficientemente y planificada. Se deben atender las expectativas, dudas o inquietudes de los stakeholders y gestionarlas mediante respuestas concretas. Es necesaria la capacitación en la parte psicológica para afrontar el cambio y adoptar este no como una amenaza sino como parte de la vida en general.</p> <p>Todo esto depende del liderazgo. Por tanto hay que definir líderes o al menos encargados de que todo esto sea realizable y planificado y ejecutado en algún momento.</p>
<p>6. ¿Qué otros factores recomendaría tomar en cuenta para la elaboración de este plan?</p> <p>Que exista seguimiento y control de lo planificado, así como una retroalimentación mediante talleres y lecciones aprendidas para mejoras a futuro. Que se realicen talleres a futuro dónde los distintos centros cuenten sus experiencias a fin de generar conocimiento y en dónde se planteen los distintos riesgos existentes o encarados, y cómo fueron solucionados.</p> <p>El plan debe incluir aspectos de manejo de orden técnico por una parte, y de habilidades blandas por otra parte.</p>

Entrevista E.4

GUÍA DE ENTREVISTA PARA PROFESIONALES DEL NIVEL CENTRAL	
Fecha:	<u>9 feb 2015</u> Hora: <u>10:15 a.m.</u>
Lugar:	<u>Uruca San José</u>
Entrevistador:	<u>Fabio Monge Fonseca</u>
Entrevistado:	<u>Rony Ruiz Jiménez</u> Puesto: <u>Jefe de Área</u>
Unidad: Área de Mantenimiento de Infraestructura y Equipos Industriales	
Introducción	
Descripción del Proyecto: Plan de Gestión para la Puesta en Marcha y Funcionamiento de la Nueva Sede de ASMP.	
Propósito: Conocer el criterio de profesionales sobre factores claves para la gestión del cambio, así como obtener recomendaciones para incorporar en el Plan de Gestión.	
Participantes elegidos: profesionales del nivel central y regional con experiencia en administración de proyectos y puesta en marcha de nueva infraestructura.	
Utilización de los datos: incorporar recomendaciones para la planificación del proyecto	
Preguntas	
1.	¿Considera usted que las actividades requeridas para la puesta en marcha y garantizar el funcionamiento de la nueva infraestructura por parte de la unidad usuaria debe ser manejada como un proyecto? ¿Por qué? <i>Si sería factible gestionar la puesta en marcha de una edificación bajo el concepto de proyecto, considerando que son un cúmulo de acciones que deben ser desarrolladas dentro de una secuencia lógica para obtener un producto o fin. Es posible organizar cada una de estas actividades de forma tal que permita a los implicados conocer sus responsabilidades, plazos y costos de forma tal que permita lograrse un objetivo común.</i>
2.	¿Qué problemas podrían desprenderse de no gestionar profesionalmente este tipo de proyectos? <i>Aumento en los plazos y costos para lograr cada una de las actividades. Desorganización dentro de una Institución con una gran estructura e inercia. Baja calidad en los productos obtenidos, generando disconformidad en los funcionarios y usuarios de los servicios.</i>

<p>3. Considerando que las unidades usuarias no disponen de recurso humano con formación en administración de proyectos. ¿Cómo se podría lograr la incorporación de buenas prácticas de administración de proyectos para la puesta en marcha y funcionamiento de la nueva infraestructura?</p> <p>En una institución tan grande donde deben interactuar gerencias, direcciones, áreas y sub-áreas con distintos roles, es de nivel estratégico que exista un grupo organizado con los conocimientos y experiencia que guíe desde el nivel central la implementación del proyecto de puesta en marcha, ya que podría incluso considerarse como parte de las funciones que repiten durante cada año de operación.</p>
<p>4. ¿Considera que en los proyectos de nueva infraestructura de la institución se ha tomado en cuenta la gestión de cambio en las unidades usuarias? ¿Por qué razón sería necesario o no?</p> <p>No se le ha dado la importancia o énfasis, se ha pretendido delegar en los ejecutores del proyecto de construcción mucha de esta responsabilidad, cuando el enfoque u orientación es estrictamente la de dirigir el proceso constructivo y entregar las nuevas instalaciones a los usuarios.</p>
<p>5. En la revisión documental de diversas fuentes, se identificaron los siguientes factores claves a tomar en cuenta en la gestión del cambio: <u>participantes claves (interesados) y resistencia al cambio, manejo de la información</u>, entre otros. ¿Qué recomendaciones daría para gestionar cada factor de cambio mediante la aplicación de buenas prácticas de Administración de Proyectos?</p> <p>Se debe partir con la identificación de todos los interesados en la puesta en marcha (ya no de la construcción aunque exista un alto porcentaje de similitudes), su clasificación en función de los intereses e impacto dentro del proyecto, se deben establecer los mecanismos mediante los cuales se deberá establecer la gestión de las comunicaciones con cada uno de estos, y sumamente importante incorporarlos dentro de los procesos así como la sensibilización que permita disminuir la brecha del desconocimiento con el cambio de instalaciones.</p>
<p>6. ¿Qué otros factores recomendaría tomar en cuenta para la elaboración de este plan?</p> <p>Se debe contar con el apoyo de las autoridades así como de los ejecutores del proyecto de construcción de la edificación por el grado de influencia que tienen en el proceso y conocimiento que tienen sobre el mismo.</p>

Fuente: elaboración propia

Apéndice F Acta de constitución del proyecto.

ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO	
Fecha de elaboración del Acta	Nombre de Proyecto
22/01/2015	Puesta en Marcha y Adaptación a Funcionamiento Normal de la Nueva Sede del Área de Salud Mora Palmichal.
Fecha de inicio del proyecto	Fecha prevista de finalización del proyecto
01/02/2015	15/12/2017
Objetivos del proyecto	
<u>General:</u> Lograr que el Área de Salud Mora Palmichal realice una transición adecuada de la situación actual hacia condiciones satisfactorias de funcionamiento de su Nueva Sede, mediante la aplicación de buenas prácticas de administración de proyectos.	
<u>Específicos:</u>	
<ul style="list-style-type: none">• Planificar las actividades y requerimientos necesarios para la puesta en marcha y adaptación a funcionamiento normal de la Nueva Sede del Área de Salud.• Ejecutar las actividades necesarios para la puesta en marcha y adaptación a funcionamiento normal de la Nueva Sede del Área de Salud.• Gestionar el cambio que conllevará la entrada en operación de la nueva infraestructura.	
Justificación del proyecto	
<p>Las actuales instalaciones del Área de Salud Mora Palmichal no reúnen las condiciones para ofrecer una atención acorde con las necesidades de los usuarios y lo dispuesto en el Modelo de Atención Integral en Salud de Costa Rica, razón por la cual a principios del año 2014 la CCSS inicio la construcción de una Nueva Sede. La inversión incluye la construcción de una planta física con un área de 7.272 metros cuadrados, la dotación de nuevo equipamiento y mobiliario, para un costo aproximado de ¢6.284 millones.</p> <p>En síntesis, el Área de Salud pasará de funcionar en diversos inmuebles pequeños de baja complejidad a operar en una edificación de gran tamaño, construida con materiales y componentes de altos estándares de calidad y con sistemas y equipamiento de alta complejidad, situación que demandará un incremento significativo en la tareas administrativas y de muy alta cuantía en el presupuesto para garantizar la operación óptima, así como una adecuada conservación y mantenimiento del recurso físico mencionado.</p> <p>Por lo tanto, conociendo la situación actual y futura de la unidad, se requiere una serie de actividades de preparación y gestionar de manera oportuna y controlada el reto que implicará el proceso de cambio, integrando todas su variables en un marco de proyecto, para lo cual se debe considerar que las labores por realizar no se tratan de actividades operacionales, es decir, por un determinado período, las autoridades y funcionarios de la unidad deberán destinar tiempo y recursos extraordinarios a sus funciones cotidianas para obtener un resultado: “el funcionamiento adecuado de la unidad en su nueva sede y por ende una mejora efectiva en la cantidad y calidad de la prestación de servicios de salud para la población adscrita”.</p>	
Descripción / propósito del proyecto	
El propósito principal de este proyecto es preparar a las autoridades y funcionarios del ASMP	

ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO

para que de manera planificada puedan emprender la puesta en marcha y el proceso de adaptación de la unidad a la nueva infraestructura, lo cual, sin lugar a duda, requiere esfuerzos, recursos y actividades extraordinarias para garantizar una transición adecuada de la situación actual hacia las nuevas condiciones y requerimientos de operación que determinará la entrada en operación de la nueva sede del Área de Salud Mora Palmichal.

Descripción de los productos intermedios y finales del proyecto

Producto final:

Área de Salud Mora Palmichal cumple con todos los requerimientos para su funcionamiento normal.

Subproductos intermedios:

1. Plan de gestión del proyecto.
2. Cumplimiento de requerimientos previos para la puesta en marcha: reclutamiento de recurso humano, contratos de servicios, capacitación del personal para la operación y mantenimiento de los componentes de la infraestructura, entre otros.
3. Planes para el traslado y puesta en marcha de cada servicio.
4. Planes y protocolos de trabajo actualizados por cada servicio del Área de Salud.
5. Estimación de presupuesto para adquirir servicios y bienes necesarios para el funcionamiento normal de la nueva sede.
6. Contratos de servicios y suministros de bienes.
7. Informe de lecciones aprendidas

Supuestos del proyecto

- El Área de Salud contará con los recursos humanos, técnicos y financieros para realizar cada una de las actividades necesarias.
- Se estima un período de 2 años y medio como razonable para lograr una adaptación completa de la unidad a su nueva sede.

Riesgos / Restricciones

Riesgos:

- Resistencia al cambio por parte del recurso humano existente
- Recurso humano insuficiente podría dificultar la ejecución de actividades del proyecto.
- Recurso humano reclutado no se adapta a los requerimientos, lo cual podría afectar la ejecución de actividades del proyecto.
- Dotación de recursos financieros insuficientes podrían dificultar la adquisición de bienes y servicios necesarios para el correcto funcionamiento de la unidad.
- Errores en los procedimientos de contratación administrativa, podría provocar atrasos inesperados para la definición de contratos de suministro de bienes y servicios.
- Afectación en la prestación de servicios de salud (dificultad, imposibilidad, y/o disminución de la calidad).
- Desperdicio o pérdida de recursos financieros, lo cual, es un tema de prioridad institucional, dada la crisis financiera que vive la CCSS en los últimos años.

Restricciones:

- Puesta en marcha se realizará en julio del año 2015.

ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO

- El Período de garantía de la infraestructura finalizará un año posterior a la puesta en marcha.

Identificación de involucrados

Beneficiarios directos: Dirección y Administración, Jefes de Servicio y funcionarios del Área de Salud

Beneficiarios indirectos: Población adscrita al Área de Salud Mora Palmichal.

Patrocinador: Dr. Gerardo Arias Arroyo (Dirección General ASMP)

Líder del proyecto: Jefatura Consulta Externa

Equipo de proyecto: Administrador, Coordinador Área de Gestión de Bienes y Servicios, Coordinador Oficina Financiero Contable, Coordinador Servicio Mantenimiento.

Otros involucrados: Navarro y Avilez S.A. (Constructora) y Contratistas Asociados, Director de Proyecto Constructivo e Inspectores de la Dirección de Arquitectura e Ingeniería (CCSS), Dirección Regional de Servicios de Salud Central Sur (CCSS), Dirección Presupuesto (CCSS), Proveedores de Servicio Públicos, Municipalidad de Mora, Ministerio de Salud, Proveedores de Bienes Y Servicios (públicos y privados), Auditoría Interna y Prensa.

Cronograma de hitos proyecto

Actividad	Año 2015			Año 2016	
	Enero	Febrero	Julio	Julio	Diciembre
Inicio	XX				
Plan de gestión listo		XX			
Nueva Sede puesta en			XX		
Garantía finalizada				XX	
Recepción definitiva				XX	
Adaptación lograda					XX
Fin del proyecto					XX

Fuente: elaboración propia

Apéndice G Cronograma del proyecto de Puesta en Marcha y Adaptación a Funcionamiento

Normal de la Nueva Sede del ASMP.

Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras	Nombres de los recursos
PROYECTO: Puesta en Marcha de Nueva Sede y Adaptación a Funcionamiento Normal del ASMP	475 días	02/02/15 07:00 a.m.	08/12/16 04:00 p.m.		
INICIO	0 días	02/02/15 07:00 a.m.	02/02/15 07:00 a.m.		
1 Planificación	20 días	02/02/15 07:00 a.m.	27/02/15 04:00 p.m.		
1.1 Acta de constitución del proyecto	3 días	02/02/15 07:00 a.m.	04/02/15 04:00 p.m.		Equipo de proyecto; Jefes de Servicio; Director General
1.2 Plan de gestión del proyecto	17 días	05/02/15 07:00 a.m.	27/02/15 04:00 p.m.		
1.2.1 Plan de gestión de interesados	2 días	05/02/15 07:00 a.m.	06/02/15 04:00 p.m.		
1.2.1.1 Identificar los interesados del proyecto	1 día	05/02/15 07:00 a.m.	05/02/15 04:00 p.m.	4	Equipo de proyecto
1.2.1.2 Registrar roles y responsabilidades de los interesados	1 día	05/02/15 07:00 a.m.	05/02/15 04:00 p.m.	7CC	Equipo de proyecto
1.2.1.3 Analizar los interesados según su condición de interés, poder e influencia en el proyecto.	1 día	05/02/15 07:00 a.m.	05/02/15 04:00 p.m.	7CC	Equipo de proyecto
1.2.1.4 Establecer estrategias para gestionar cada interesado	0,5 días	06/02/15 07:00 a.m.	06/02/15 11:00 a.m.	9	Equipo de proyecto
1.2.1.5 Definir acciones para mejorar el compromiso con el proyecto de ciertos interesados	0,5 días	06/02/15 11:00 a.m.	06/02/15 04:00 p.m.	10	Equipo de proyecto
1.2.2 Gestión del alcance	2 días	09/02/15 07:00 a.m.	10/02/15 04:00 p.m.		
1.2.2.1 Elaborar plan de gestión del alcance	0,5 días	09/02/15 07:00 a.m.	09/02/15 11:00 a.m.	11	Equipo de proyecto
1.2.2.2 Identificar y	0,5 días	09/02/15	09/02/15	11	Director General; Equipo de

Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras	Nombres de los recursos
documentar los requisitos del proyecto y del producto		07:00 a.m.	11:00 a.m.		proyecto;Jefes de Servicio
1.2.2.3 Desarrollar el enunciado del alcance del proyecto y del producto	0,5 días	10/02/15 07:00 a.m.	10/02/15 11:00 a.m.	14	Equipo de proyecto
1.2.2.4 Elaborar la estructura de desglose de trabajo (EDT)	0,5 días	10/02/15 11:00 a.m.	10/02/15 04:00 p.m.	15	Equipo de proyecto
1.2.3 Plan de gestión del tiempo	2 días	11/02/15 07:00 a.m.	12/02/15 04:00 p.m.		
1.2.3.1 Definir actividades	1 día	11/02/15 07:00 a.m.	11/02/15 04:00 p.m.	16	Equipo de proyecto
1.2.3.2 Determinar los recursos y la duración de las actividades	1 día	11/02/15 07:00 a.m.	11/02/15 04:00 p.m.	18CC	Equipo de proyecto
1.2.3.3 Determinar secuenciación de actividades	1 día	11/02/15 07:00 a.m.	11/02/15 04:00 p.m.	18CC	Equipo de proyecto
1.2.3.4 Desarrollar el cronograma del proyecto	1 día	12/02/15 07:00 a.m.	12/02/15 04:00 p.m.	20	Equipo de proyecto
1.2.4 Plan de gestión de las comunicaciones	2 días	13/02/15 07:00 a.m.	16/02/15 04:00 p.m.	21	Equipo de proyecto
1.2.5 Plan de gestión de recursos humanos	2 días	17/02/15 07:00 a.m.	18/02/15 04:00 p.m.	22	Equipo de proyecto
1.2.6 Plan de gestión de adquisiciones	2 días	19/02/15 07:00 a.m.	20/02/15 04:00 p.m.	23	Equipo de proyecto
1.2.7 Plan de gestión de calidad	2 días	23/02/15 07:00 a.m.	24/02/15 04:00 p.m.	24	Equipo de proyecto
1.2.8 Plan de gestión del riesgos	2 días	25/02/15 07:00 a.m.	26/02/15 04:00 p.m.	25	Equipo de proyecto
1.2.9 Sistema Control de Cambios	1 día	27/02/15 07:00 a.m.	27/02/15 04:00 p.m.	26	Equipo de proyecto
1.2.10 Sistema documentación de lecciones aprendidas	1 día	27/02/15 07:00 a.m.	27/02/15 04:00 p.m.	26	Equipo de proyecto
PLAN DE GESTIÓN FINALIZADO	0 días	27/02/15 04:00 p.m.	27/02/15 04:00 p.m.	28	
2 Preparación para la puesta en marcha	106 días	11/02/15 07:00 a.m.	13/07/15 04:00 p.m.		
2.1 Informe de identificación de requerimientos para la puesta en marcha	3 días	11/02/15 07:00 a.m.	13/02/15 04:00 p.m.		

Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras	Nombres de los recursos
2.1.1 Identificar requerimientos para la operación mediante la revisión de planos, especificaciones técnicas y programa funcional de la Nueva Sede.	1 día	11/02/15 07:00 a.m.	11/02/15 04:00 p.m.	16	Jefes de Servicio
2.1.2 Identificar requerimientos para la operación visitando las obras en sitio.	1 día	12/02/15 07:00 a.m.	12/02/15 04:00 p.m.	32	Jefes de Servicio
2.1.3 Consultar al Grupo de Inspección sobre equipos y sistema que requieren de insumos para su funcionamiento.	1 día	12/02/15 07:00 a.m.	12/02/15 04:00 p.m.	32	Equipo de proyecto
2.1.4 Preparar informe de identificación de requerimientos para la puesta en marcha.	1 día	13/02/15 07:00 a.m.	13/02/15 04:00 p.m.	34	Equipo de proyecto
2.2 Asignación de presupuesto para el año 2015	33 días	16/02/15 07:00 a.m.	01/04/15 04:00 p.m.		
2.2.1 Identificar todos los centros de costos operativos de la Nueva Sede	1 día	16/02/15 07:00 a.m.	16/02/15 04:00 p.m.	35	Coordinador Financiero Contable
2.2.2 Estimar preliminarmente los consumos de insumos y servicios que requerirá la Nueva Sede.	10 días	16/02/15 07:00 a.m.	27/02/15 04:00 p.m.	35	Jefes de Servicio
2.2.3 Realizar consultas de precios a proveedores y/o a unidades de la CCSS con contratos vigentes.	10 días	16/02/15 07:00 a.m.	27/02/15 04:00 p.m.	35	Jefes de Servicio
2.2.4 Estimar los montos de costos para cada necesidad (RRHH, recursos energéticos, insumos, bienes y servicios)	10 días	16/02/15 07:00 a.m.	27/02/15 04:00 p.m.	35	Jefes de Servicio
2.2.5 Consolidar el informe de presupuesto año 2015	1 día	02/03/15 07:00 a.m.	02/03/15 04:00 p.m.	40	Coordinador Financiero Contable
2.2.6 Enviar justificación y solicitud de recursos	1 día	03/03/15 07:00 a.m.	03/03/15 04:00 p.m.	41	Director General

Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras	Nombres de los recursos
financieros para el año 2015					
2.2.7 Aprobar recursos financieros para el año 2015	1 día	01/04/15 07:00 a.m.	01/04/15 04:00 p.m.	42FC+20 días	Dirección Presupuesto
2.3 Contratos de bienes y servicios esenciales	67 días	02/03/15 07:00 a.m.	05/06/15 04:00 p.m.		
2.3.1 Priorizar la realización de procedimientos de contratación administrativa	1 día	02/03/15 07:00 a.m.	02/03/15 04:00 p.m.	40	Director General;Jefes de Servicio
2.3.2 Realizar cronograma de procedimientos de contratación administrativa	1 día	02/03/15 07:00 a.m.	02/03/15 04:00 p.m.	40	Director General;Jefes de Servicio
2.3.3 Elaborar carteles de especificaciones técnicas para bienes y servicios esenciales	10 días	03/03/15 07:00 a.m.	16/03/15 04:00 p.m.	46	Jefes de Servicio
2.3.4 Estimar montos de las contrataciones	10 días	03/03/15 07:00 a.m.	16/03/15 04:00 p.m.	47CC	Jefes de Servicio
2.3.5 Elaborar justificación y solicitud de procedimiento de contratación administrativa	1 día	17/03/15 07:00 a.m.	17/03/15 04:00 p.m.	48	Jefes de Servicio
2.3.6 Elaborar decisión inicial de procedimiento de contratación administrativa	5 días	18/03/15 07:00 a.m.	24/03/15 04:00 p.m.	49	Administrador
2.3.7 Elaborar cartel definitivo	10 días	25/03/15 07:00 a.m.	09/04/15 04:00 p.m.	50	Contratación Administrativa
2.3.8 Realizar certificación presupuestaria	1 día	06/04/15 07:00 a.m.	06/04/15 04:00 p.m.	43	Coordinador Financiero Contable
2.3.9 Emitir invitaciones a concursar	2 días	07/04/15 07:00 a.m.	08/04/15 04:00 p.m.	52	Contratación Administrativa
2.3.10 Realizar apertura de ofertas	2 días	16/04/15 07:00 a.m.	17/04/15 04:00 p.m.	53FC+5 días	Contratación Administrativa
2.3.11 Realizar análisis administrativo de ofertas	2 días	20/04/15 07:00 a.m.	21/04/15 04:00 p.m.	54	Contratación Administrativa
2.3.12 Realizar análisis técnico y recomendación técnica	2 días	22/04/15 07:00 a.m.	23/04/15 04:00 p.m.	55	Jefes de Servicio
2.3.13 Realizar actos de adjudicación	6 días	24/04/15 07:00 a.m.	04/05/15 04:00 p.m.	56	Administrador
2.3.14 Realizar actos de adjudicación en firme	3 días	05/05/15 07:00 a.m.	07/05/15 04:00 p.m.	57	Administrador

Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras	Nombres de los recursos
2.3.15 Elaborar y firmar contrato u orden de compra	20 días	08/05/15 07:00 a.m.	04/06/15 04:00 p.m.	58	Director General;Proveedor
2.3.16 Emitir orden de inicio	1 día	05/06/15 07:00 a.m.	05/06/15 04:00 p.m.	59	Jefes de Servicio
CONTRATOS LISTOS	0 días	05/06/15 04:00 p.m.	05/06/15 04:00 p.m.	60	Jefes de Servicio
2.4 Capacitación en operación y mantenimiento	21 días	08/06/15 07:00 a.m.	06/07/15 04:00 p.m.		
2.4.1 Identificar los funcionarios que deben participar en cada curso de operación de equipos y sistemas	1 día	08/06/15 07:00 a.m.	08/06/15 04:00 p.m.	61	Director General;Equipo de proyecto;Jefes de Servicio
2.4.2 Elaborar cronograma para los cursos de capacitación	1 día	08/06/15 07:00 a.m.	08/06/15 04:00 p.m.	61	Equipo de proyecto;Equipo de proyecto DAI;Contratistas Obra
2.4.3 Brindar los cursos de capacitación en operación de equipos y sistemas de la Nueva Sede	10 días	09/06/15 07:00 a.m.	22/06/15 04:00 p.m.	64	Contratistas Obra
2.4.4 Brindar los cursos de capacitación en mantenimiento de equipos y sistemas de la Nueva Sede	10 días	23/06/15 07:00 a.m.	06/07/15 04:00 p.m.	65	Contratistas Obra
2.5 Planes de trabajo preliminares	40 días	02/03/15 07:00 a.m.	28/04/15 04:00 p.m.		
2.5.1 Visitar y analizar los nuevos espacios de trabajo, equipamiento y mobiliario, y los enlaces con el resto de servicios.	10 días	02/03/15 07:00 a.m.	13/03/15 04:00 p.m.	40	Jefes de Servicio
2.5.2 Identificar nuevas actividades, responsabilidades y nuevas funciones	10 días	02/03/15 07:00 a.m.	13/03/15 04:00 p.m.	40	Jefes de Servicio
2.5.3 Analizar el recurso humano disponible para cada servicio	10 días	02/03/15 07:00 a.m.	13/03/15 04:00 p.m.	40	Jefes de Servicio
2.5.4 Definir protocolos y procedimientos para la prestación de servicios según las condiciones de la Nueva Sede	20 días	16/03/15 07:00 a.m.	14/04/15 04:00 p.m.	70	Jefes de Servicio

Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras	Nombres de los recursos
2.5.5 Consolidar los planes de trabajo preliminares	10 días	15/04/15 07:00 a.m.	28/04/15 04:00 p.m.	71	Jefes de Servicio
2.6 Plan de traslado y puesta en marcha	6 días	08/06/15 07:00 a.m.	15/06/15 04:00 p.m.		
2.6.1 Identificar los recursos de trabajo y/o insumos de oficina y cantidades por servicios (instrumental, documentación, archivos, papelería, etc.)	5 días	08/06/15 07:00 a.m.	12/06/15 04:00 p.m.	61	Jefes de Servicio
2.6.2 Definir cómo se embalarán y trasladarán los recursos e insumos	1 día	15/06/15 07:00 a.m.	15/06/15 04:00 p.m.	74	Jefes de Servicio
2.6.3 Definir cómo se informará y orientará a la población antes y durante del traslado y apertura de la Nueva Sede	1 día	15/06/15 07:00 a.m.	15/06/15 04:00 p.m.	74	Equipo de proyecto
2.6.4 Elaborar un cronograma de actividades y horario de traslado y apertura de servicios	1 día	15/06/15 07:00 a.m.	15/06/15 04:00 p.m.	74	Equipo de proyecto
2.6.5 Verificar el inventario de activos existentes (no se trasladan)	5 días	08/06/15 07:00 a.m.	12/06/15 04:00 p.m.	61	Jefes de Servicio
2.6.6 Definir cómo y dónde se van a custodiar los activos existentes (no se trasladan)	1 día	08/06/15 07:00 a.m.	08/06/15 04:00 p.m.	61	Equipo de proyecto;Jefes de Servicio
2.6.7 Consolidar el plan integral para el traslado y la apertura de la Nueva Sede	5 días	09/06/15 07:00 a.m.	15/06/15 04:00 p.m.	79	Equipo de proyecto
2.7 Traslado y apertura de la Nueva Sede	20 días	16/06/15 07:00 a.m.	13/07/15 04:00 p.m.		
2.7.1 Verificar que se cuenta con todos los requerimientos para la apertura y operación de la Nueva sede.	5 días	16/06/15 07:00 a.m.	22/06/15 04:00 p.m.	80	Equipo de proyecto
2.7.2 Definir fecha de traslado y apertura de la	1 día	23/06/15 07:00 a.m.	23/06/15 04:00 p.m.	82	Director General;Equipo de proyecto

Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras	Nombres de los recursos
Nueva Sede					
2.7.3 Comunicar a la población la fecha y aspectos relevantes del traslado y apertura de la Nueva Sede	5 días	24/06/15 07:00 a.m.	30/06/15 04:00 p.m.	83	Equipo de proyecto
2.7.4 Realizar el traslado hacia la Nueva Sede según el plan integral	3 días	01/07/15 07:00 a.m.	03/07/15 04:00 p.m.	84	Director General;Equipo de proyecto;Jefes de Servicio
NUEVA SEDE PUESTA EN MARCHA	0 días	06/07/15 04:00 p.m.	06/07/15 04:00 p.m.	85FC+1 día	
2.7.5 Preparar acta de recepción de Puesta en Marcha Nueva Sede	5 días	07/07/15 07:00 a.m.	13/07/15 04:00 p.m.	86	Equipo de proyecto
3. Transición	366 días	02/02/15 07:00 a.m.	08/07/16 04:00 p.m.		
3.1 Informe de identificación de necesidades (situación real)	66 días	14/07/15 07:00 a.m.	13/10/15 04:00 p.m.		
3.1.1 Preparar informe de necesidades de recursos, insumos y/o dificultades para operar en los nuevos espacios de trabajo.	60 días	14/07/15 07:00 a.m.	05/10/15 04:00 p.m.	87	Jefes de Servicio
3.1.2 Entregar informes de necesidades identificadas en operación	1 día	06/10/15 07:00 a.m.	06/10/15 04:00 p.m.	90	Jefes de Servicio
3.1.3 Consolidar el informe de necesidades	5 días	07/10/15 07:00 a.m.	13/10/15 04:00 p.m.	91	Equipo de proyecto
3.2 Informe de evaluación de contratos de bienes y servicios esenciales	65 días	14/07/15 07:00 a.m.	12/10/15 04:00 p.m.		
3.2.1 Evaluar si los contratos se ajustan a las condiciones de operación de la Nueva Sede	60 días	14/07/15 07:00 a.m.	05/10/15 04:00 p.m.	87	Jefes de Servicio
3.2.2 Emitir informe de administración y evaluación de contratos de bienes y servicios esenciales	5 días	06/10/15 07:00 a.m.	12/10/15 04:00 p.m.	94	Jefes de Servicio
3.3 Solicitud de presupuesto año 2016	41 días	13/10/15 07:00 a.m.	08/12/15 04:00 p.m.		
3.3.1 Actualizar estudio de consumos de insumos y	5 días	13/10/15 07:00 a.m.	19/10/15 04:00 p.m.	95	Jefes de Servicio

Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras	Nombres de los recursos
servicios de operación según informe de evaluación de contratos de bienes y servicios esenciales. 3.3.2 Estimar los montos de costos para cada necesidad (RRHH, recursos energéticos, insumos, bienes y servicios)	10 días	20/10/15 07:00 a.m.	02/11/15 04:00 p.m.	97	Jefes de Servicio
3.3.4 Estimar los montos de costos para bienes y servicios de mantenimiento de equipos y sistemas críticos	20 días	03/11/15 07:00 a.m.	30/11/15 04:00 p.m.	98	Coordinador Servicio Mantenimiento
3.3.5 Consolidar el informe de presupuesto año 2016	5 días	01/12/15 07:00 a.m.	07/12/15 04:00 p.m.	99	Coordinador Financiero Contable
3.3.6 Enviar solicitud de recursos financieros para el año 2016	1 día	08/12/15 07:00 a.m.	08/12/15 04:00 p.m.	100	Director General;Administrador
3.4 Control y seguimiento de la garantía y mantenimiento de la infraestructura	257 días	07/07/15 07:00 a.m.	07/07/16 04:00 p.m.		
3.4.1 Preparar mensualmente un informe del estado y funcionamiento de los componentes de la nueva infraestructura por cada servicio	2 días	07/07/15 07:00 a.m.	08/07/15 04:00 p.m.	86	Jefes de Servicio
3.4.2 Consolidar un informe mensual del estado y funcionamiento de los componentes de la nueva infraestructura.	3 días	09/07/15 07:00 a.m.	13/07/15 04:00 p.m.	103	Equipo de proyecto
3.4.3 Preparar informe final del servicio de atención de anomalías y mantenimiento por parte de la Constructora y Contratistas asociados durante el período de garantía	7 días	29/06/16 07:00 a.m.	07/07/16 04:00 p.m.	86FC+250 días	Jefes de Servicio
GARANTÍA FINALIZADA	0 días	07/07/16 04:00 p.m.	07/07/16 04:00 p.m.	105	
3.5 Contratos de bienes y servicios de mantenimiento	335 días	02/02/15 07:00 a.m.	26/05/16 04:00		

Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras	Nombres de los recursos
			p.m.		
3.5.1 Priorizar la realización de procedimientos de contratación administrativa	1 día	06/01/16 07:00 a.m.	06/01/16 04:00 p.m.	101FC+20 días	Equipo de proyecto
3.5.2 Realizar cronograma de procedimientos de contratación administrativa	1 día	07/01/16 07:00 a.m.	07/01/16 04:00 p.m.	108	Equipo de proyecto
3.5.3 Elaborar carteles de especificaciones técnicas para bienes y servicios de mantenimiento	40 días	08/01/16 07:00 a.m.	03/03/16 04:00 p.m.	109	Coordinador Servicio Mantenimiento
3.5.4 Estimar montos de las contrataciones	40 días	08/01/16 07:00 a.m.	03/03/16 04:00 p.m.	109	Coordinador Servicio Mantenimiento
3.5.5 Elaborar justificación y solicitud de procedimiento de contratación administrativa	1 día	04/03/16 07:00 a.m.	04/03/16 04:00 p.m.	111	Coordinador Servicio Mantenimiento
3.5..6 Elaborar decisión inicial de procedimiento de contratación administrativa	5 días	07/03/16 07:00 a.m.	11/03/16 04:00 p.m.	112	Administrador
3.5.7 Elaborar cartel definitivo	10 días	14/03/16 07:00 a.m.	25/03/16 04:00 p.m.	113	Contratación Administrativa
3.5.8 Solicitar certificación presupuestaria	1 día	02/02/15 07:00 a.m.	02/02/15 04:00 p.m.		Contratación Administrativa
3.5.8 Emitir invitaciones a concursar	2 días	04/04/16 07:00 a.m.	05/04/16 04:00 p.m.	114	Contratación Administrativa
3.5.9 Realizar apertura de ofertas	2 días	06/04/16 07:00 a.m.	07/04/16 04:00 p.m.	116	Contratación Administrativa
3.5.10 Realizar análisis administrativo de ofertas	2 días	08/04/16 07:00 a.m.	12/04/16 04:00 p.m.	117	Contratación Administrativa
3.5.11 Realizar análisis técnico y recomendación técnica	2 días	13/04/16 07:00 a.m.	14/04/16 04:00 p.m.	118	Coordinador Servicio Mantenimiento
3.5.12 Realizar actos de adjudicación	6 días	15/04/16 07:00 a.m.	22/04/16 04:00 p.m.	119	Administrador
3.5.13 Realizar actos de adjudicación en firme	3 días	25/04/16 07:00 a.m.	27/04/16 04:00 p.m.	120	Administrador
3.5.14 Elaborar y firmar contrato u orden de compra	20 días	28/04/16 07:00 a.m.	25/05/16 04:00 p.m.	121	Director General;Administrador
3.5.15 Emitir orden de inicio de contratos de mantenimiento	1 día	26/05/16 07:00 a.m.	26/05/16 04:00 p.m.	122	Contratación Administrativa;Coordinador Servicio Mantenimiento

Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras	Nombres de los recursos
CONTRATOS DE MANTENIMIENTO LISTOS	0 días	26/05/16 04:00 p.m.	26/05/16 04:00 p.m.	123	
3.6 Recepción definitiva de la Nueva Sede	16 días	17/06/16 07:00 a.m.	08/07/16 04:00 p.m.		
3.6.1 Verificar estado y condiciones de funcionamiento de todos los sistemas, equipos, y componentes	10 días	17/06/16 07:00 a.m.	30/06/16 04:00 p.m.	106FC-15 días	Coordinador Servicio Mantenimiento;Equipo de proyecto;Jefes de Servicio
3.6.2 Emitir informe de estado y condiciones de funcionamiento de todos los sistemas, equipos, y componentes	5 días	01/07/16 07:00 a.m.	07/07/16 04:00 p.m.	126	Coordinador Servicio Mantenimiento;Equipo de proyecto;Jefes de Servicio
3.6.3 Realizar recepción definitiva de la Nueva Sede	1 día	08/07/16 07:00 a.m.	08/07/16 04:00 p.m.	127	Coordinador Servicio Mantenimiento;Equipo de proyecto;Jefes de Servicio
4 Funcionamiento Normal	110 días	08/07/16 07:00 a.m.	08/12/16 04:00 p.m.		
4.1 Informe de evaluación de contratos de bienes y servicios de mantenimiento	65 días	08/07/16 07:00 a.m.	06/10/16 04:00 p.m.		
4.1.1 Evaluar si los contratos se ajustan a las necesidades de mantenimiento de la Nueva Sede	60 días	08/07/16 07:00 a.m.	29/09/16 04:00 p.m.	106	Jefes de Servicio
4.1.2 Emitir informe de evaluación de contratos de bienes y servicios de mantenimiento	5 días	30/09/16 07:00 a.m.	06/10/16 04:00 p.m.	131	Jefes de Servicio
4.2 Solicitud de presupuesto año 2017	16 días	08/07/16 07:00 a.m.	29/07/16 04:00 p.m.		
4.2.1 Actualizar estudio de consumos de insumos y servicios de mantenimiento según informe de evaluación de contratos de bienes y servicios de mantenimiento	10 días	08/07/16 07:00 a.m.	21/07/16 04:00 p.m.	106	Jefes de Servicio
4.2.2 Actualizar los montos de costos para cada necesidad (RRHH, recursos	10 días	08/07/16 07:00 a.m.	21/07/16 04:00 p.m.	106	Jefes de Servicio

Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras	Nombres de los recursos
energéticos, insumos, bienes y servicios)					
4.2.3 Actualizar los montos de costos para bienes y servicios de mantenimiento de equipos y sistemas críticos	10 días	08/07/16 07:00 a.m.	21/07/16 04:00 p.m.	106	Jefes de Servicio
4.2.4 Consolidar el informe de presupuesto año 2017	5 días	22/07/16 07:00 a.m.	28/07/16 04:00 p.m.	136	Jefes de Servicio
4.2.5 Enviar solicitud de recursos financieros para el año 2017	1 día	29/07/16 07:00 a.m.	29/07/16 04:00 p.m.	137	Equipo de proyecto
4.3 Planes de trabajo definitivos	65 días	08/07/16 07:00 a.m.	06/10/16 04:00 p.m.		
4.3.1 Realizar un nuevo análisis de los nuevos espacios de trabajo, equipamiento y mobiliario, y los enlaces con el resto de servicios.	60 días	08/07/16 07:00 a.m.	29/09/16 04:00 p.m.	106	Jefes de Servicio
4.3.2 Identificar nuevas actividades, responsabilidades y nuevas funciones	60 días	08/07/16 07:00 a.m.	29/09/16 04:00 p.m.	106	Jefes de Servicio
4.3.3 Analizar el recurso humano disponible para cada servicio	60 días	08/07/16 07:00 a.m.	29/09/16 04:00 p.m.	106	Jefes de Servicio
4.3.4 Actualizar protocolos y procedimientos para la prestación de servicios según las condiciones reales de la Nueva Sede	60 días	08/07/16 07:00 a.m.	29/09/16 04:00 p.m.	106	Jefes de Servicio
4.3.5 Consolidar planes de trabajo definitivos	5 días	30/09/16 07:00 a.m.	06/10/16 04:00 p.m.	143	Equipo de proyecto
4.4 Evaluación y cierre del proyecto	45 días	07/10/16 07:00 a.m.	08/12/16 04:00 p.m.		
4.4.1 Evaluar los resultados obtenidos en cada etapa del proyecto	20 días	07/10/16 07:00 a.m.	03/11/16 04:00 p.m.	144	Director General;Equipo de proyecto;Jefes de Servicio
4.4.2 Preparar informe de evaluación	5 días	04/11/16 07:00 a.m.	10/11/16 04:00 p.m.	146	Director General;Equipo de proyecto;Jefes de Servicio
4.4.3 Identificar actividades y requerimientos	5 días	11/11/16 07:00 a.m.	17/11/16 04:00 p.m.	147	Director General;Equipo de proyecto;Jefes de Servicio

Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras	Nombres de los recursos
pendientes					
4.4.4 Analizar y documentar el registro de lecciones aprendidas	5 días	18/11/16 07:00 a.m.	24/11/16 04:00 p.m.	148	Director General;Equipo de proyecto;Jefes de Servicio
4.4.5 Preparar informe para el cierre del proyecto	5 días	25/11/16 07:00 a.m.	01/12/16 04:00 p.m.	149	Director General;Equipo de proyecto;Jefes de Servicio
4.4.6 Elaborar acta de cierre del Proyecto	5 días	02/12/16 07:00 a.m.	08/12/16 04:00 p.m.	150	Director General;Equipo de proyecto;Jefes de Servicio
Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras	Nombres de los recursos
FIN DEL PROYECTO	0 días	08/12/16 04:00 p.m.	08/12/16 04:00 p.m.	151	

Fuente: elaboración propia en Microsoft Project.

Apéndice H Formato F01-ASMP-Acta de cierre de fase o proyecto.

	CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL ÁREA DE SALUD MORAL PALMICHAL		Formato
	PROYECTO: PUESTA EN MARCHA Y ADAPTACIÓN A FUNCIONAMIENTO NORMAL DE LA NUEVA SEDE		F01-ASMP
CIERRE DE ETAPA O PROYECTO			Fecha:
INFORMACIÓN DE LA ETAPA			
NOMBRE	<Nombre de la fase del proyecto>		
EDT	Entregables		
	< Especificar los entregables que pertenecen a la etapa de cierre>		
OBJETIVO DE LA FASE			
TRABAJO REALIZADO			
Duración planificada:		Duración real:	
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO REALIZADO			
<Realizar una breve descripción del trabajo realizado en la etapa>			
DOCUMENTACIÓN ADICIONAL			
<Se debe especificar las fechas y número de registro de la minutas de reuniones del equipo del proyecto, informes de avance, lecciones aprendidas y los informes específicos de cada entregable>			
ACEPTACIÓN			
<En conformidad con lo solicitado de la etapa xxx, se da por satisfecho los procesos y los productos obtenidos, damos por cerrada la etapa xxx >			
Miembros del Equipo de Proyecto		Firmas	Fecha

Fuente: elaboración propia

Apéndice I Formato F02-ASMP-Informe de avance del proyecto.

	CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL ÁREA DE SALUD MORAL PALMICHAL	Formato F01-ASMP
	PROYECTO: PUESTA EN MARCHA Y ADAPTACIÓN A FUNCIONAMIENTO NORMAL DE LA NUEVA SEDE	
INFORME DE AVANCE		Fecha:
		Consecutivo
INFORMACIÓN DE LA ETAPA VIGENTE		
NOMBRE	<Nombre de la fase del proyecto>	
Fecha inicial:		Fecha final:

EDT	Entregable	Responsable	% Avance	Estado
				Finalizado
				Atrasado
				En proceso
				En espera
Etapas concluidas:				
Situación general del proyecto:				
OBSERVACIONES				
Elaborado por:				
_____ Miembro equipo de proyecto		_____ Firma:		
Aprobación final:				
_____ Director de proyecto		_____ Firma:		

Fuente: elaboración propia

Apéndice J *Formato F03-ASMP-Minuta de reunión.*

	CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL ÁREA DE SALUD MORAL PALMICHAL		Formato
			F03-ASMP
PROYECTO: PUESTA EN MARCHA Y ADAPTACIÓN A FUNCIONAMIENTO NORMAL DE LA NUEVA SEDE			
MINUTA DE REUNIÓN			Fecha:
			Hora:
			CONSECUTIVO:
INFORMACIÓN DE LA ETAPA			
NOMBRE	<Nombre de la fase del proyecto>		
ASUNTO DE LA REUNIÓN:			
TEMAS A TRATAR:			
<Describir temas a tratar>			
PARTICIPACIÓN DE LOS INTERESADOS:			
<Realizar una breve descripción de la participación de interesados>			
ACUERDOS:			
<Realizar una breve descripción de los acuerdo tomados>			
Participantes		Rol en el proyecto	Firmas
(Empty space for recording participants, roles, and signatures)			

Fuente: elaboración propia

Apéndice K Formato F04-ASMP para confección de oficios.

	Caja Costarricense de Seguro Social Area de Salud Mora Palmichal Nombre del servicio	Telefono 2248 47-02 Fax 2417 20-03 E-Mail: xxxxxx@cccss.cr
Ciudad Colón, Fecha ASMP-Servicio-000-2015		
Nombre Puesto Unidad o Institución Presente		
Estimado Sr. (a) (ita):		
ASUNTO: Describir el asunto principal REFERENCIA: Proyecto: Puesta en Marcha y funcionamiento Normal de Nueva Sede		
Desarrollo del mensaje...		
Atentamente,	Area de Salud Mora - Palmichal	
	Nombre Puesto- Servicio	
C.C: Expediente del proyecto		

Fuente: basado en el formato usual de la institución

Apéndice L *Formulario para solicitud y control de cambios del proyecto.*

	CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL ÁREA DE SALUD MORAL PALMICHAL		Formato
	PROYECTO: PUESTA EN MARCHA Y ADAPTACIÓN A FUNCIONAMIENTO NORMAL DE LA NUEVA SEDE		F06-ASMP
SOLICITUD DE CAMBIO			Fecha:
			Consecutivo:
Solicitante: _____ Rol o Puesto: _____			
Etapa:	<Nombre de la fase del proyecto>		
Situación o evento por la cual se requiere realizar el cambio			
<<Breve descripción de la situación que generó la necesidad del cambio>>			
Descripción del cambio a realizar			
<Describe que elementos del plan deben ser modificados, entre ellos entregables>			
Descripción del impacto del cambio a realizar			
<Describir cual es el impacto en los objetivos del proyecto (alcance, tiempo, calidad)>			
Propuesta de plan o acción preventiva o correctiva			
<Realizar una propuesta del plan o acción a seguir para implementa el cambio>			
Información de los cambios a realizar			
Entregable	Cambios		Responsable
Aprobación final			
_____ Director Proyecto (Nombre, firma, sello)		_____ Patrocinador (Nombre, firma, sello)	

Fuente: elaboración propia

Apéndice M *Formulario para la recopilación de lecciones aprendidas.*

	CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL ÁREA DE SALUD MORAL PALMICHAL		Formato F06-ASMP
	PROYECTO: PUESTA EN MARCHA Y ADAPTACIÓN A FUNCIONAMIENTO NORMAL DE LA NUEVA SEDE		
LECCIONES APRENDIDAS			Fecha:
			Consecutivo:
INFORMACIÓN DE LA ETAPA			
NOMBRE	<Nombre de la fase del proyecto>		
EDT	Entregable	Responsable	
Situación o evento			
<<Breve descripción de la situación que generó la lección aprendida, indicar la fase en la que se presentó>>			
Descripción de la lección aprendida			
<Describe la decisión y acción tomada>			
Propuesta de mejora o prevención			
<Describir cómo evitar o resolver la problemática presentada para casos futuros>			
Responsable de generar la lección aprendida			
_____ Rol en el proyecto			_____ Firmas
			_____ Fecha
Aprobación final			
_____ Director de Proyecto			_____ Firma
			_____ Fecha

Fuente: elaboración propia

Apéndice N *Lista de chequeo para el control y seguimiento del alcance del proyecto.*

LISTA DE CHEQUEO PARA EL CONTROL Y SEGUIMIENTO DEL ALCANCE				Formato	
Proyecto. Puesta en Marcha Nueva Sede				F07-ASMP	
Revisión No.:		Fecha:			
EDT	Entregable	Estado	Responsable		
Etapa 1 Planificación					
1.1	Acta de constitución del proyecto				
1.2	Plan de Gestión del Proyecto				
1.2.1	Plan de gestión interesados				
1.2.2	Alcance del proyecto y del producto				
1.2.3	Plan de gestión del tiempo				
1.2.4	Plan de gestión de las comunicaciones				
1.2.5	Plan de gestión de recursos humanos				
1.2.6	Plan de Gestión de calidad				
1.2.7	Plan de gestión de las adquisiciones				
1.2.8	Plan de gestión de riesgos				
1.2.9	Gestión de Integración				
Etapa 2 Preparación para la puesta en marcha					
2.1	Informe de requerimientos para la puesta en marcha				
2.2	Asignación de presupuesto para el año 2015				
2.3	Contratos de bienes y servicios esenciales				
2.4	Capacitación en operación y mantenimiento				
2.5	Planes de trabajo preliminares				
2.6	Plan de traslado y apertura de nueva sede				
2.7	Traslado y apertura de la nueva sede				
Etapa 3 Transición					
3.1	Informe de identificación de necesidades (situación real)				
3.2	Informe de evaluación de contratos de bienes y servicios esenciales				
3.3	Asignación de presupuesto para el año 2016				
3.4	Control y seguimiento de la garantía y mantenimiento				
3.5	Contratos de bienes y servicios de mantenimiento				
3.6	Recepción definitiva de la nueva sede				
Etapa 4 Funcionamiento Normal					
4.1	Informe de evaluación de contratos de mantenimiento				
4.2	Informe estimación de presupuesto para el año 2017				
4.3	Planes definitivos de trabajo				
4.4	Informe de evaluación y cierre del proyecto				
Realizado por: _____ Rol: _____ Fecha: __/__/__					

Fuente: elaboración propia

Apéndice O Formato para encuesta sobre los servicios de la Nueva Sede del ASMP.

ÁREA DE SALUD MORA PALMICHAL							
Estudio de opinión acerca de los servicios brindados en la Nueva Sede							
FECHA DE ENTREVISTA		D _____		M _____		A _____	
HORA DE INICIO DE LA ENTREVISTA		H _____		M _____		AM/PM _____	
<p>Objetivo del estudio: conocer la opinión sobre la satisfacción de los usuarios en relación a los servicios brindados en esta área de salud. Su opinión es fundamental para que podamos conocer mejor la situación real de los servicios de salud a un año de la puesta en marcha de la nueva sede, y así identificar oportunidades de mejora. La entrevista es confidencial, voluntaria y se le agradece su colaboración.</p>							
<p>A1 Alguna vez ha asistido al Área de Salud Mora Palmichal?</p> <p>1. SI 2. NO 9. NS/ NR</p>							
<p>A2 ¿Y, en el último año ha asistido?</p> <p>1. SI 2. NO 9. NS/ NR</p>							
<p>A3 ¿Con que frecuencia utiliza los servicios de salud?</p> <p>1. Constantemente 2. A menudo 3. Pocas Veces 4. Casi nunca 9. NS/ NR</p>							
¿Cómo calificaría (LEA LAS OPCIONES)? ¿Diría que es muy bueno, bueno, regular, malo o muy malo?		MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO	MUY MALO	NS/NR
B1	...el estado de las nuevas instalaciones?	5	4	3	2	1	9
B2	...la cercanía a su comunidad?	5	4	3	2	1	9
B3	...la atención del personal administrativo?	5	4	3	2	1	9
B4	...la calidad de la atención del doctor(a)?	5	4	3	2	1	9
B5	...la efectividad del tratamiento que le mandaron?	5	4	3	2	1	9
B6	...la facilidad para conseguir cita?	5	4	3	2	1	9
B7	...el tiempo que le dan para una cita?	5	4	3	2	1	9
B8	...el tiempo de espera el día de la cita?	5	4	3	2	1	9
B9	En términos generales, ¿cómo calificaría los servicios que le brinda el área de salud actualmente?	5	4	3	2	1	9
INFORMACIÓN PERSONAL							
C1	Sexo	1. HOMBRE 2. MUJER					
C2	¿Cuál es su edad actual?	ANOTE LA EDAD: _____					
C3	¿Cuál es su estado civil?	1. SOLTERO(A) 2.CASADO(A) 3.SEPARADO(A) 4.DIVORCIADO(A) 5.VIUDO(A) 6.UNIDO(A) 9.NS/NR					
C4	¿Cuál es su nivel educativo formal?	1.PRIMARIA INCOMPLETA O MENOS 2.PRIMARIA COMPLETA 3.SECUNDARIA INCOMPLETA 4.SECUNDARIA COMPLETA 5.UNIVERSITARIA 9.NS/NR					
C5	¿Cuál es su condición laboral?	1. TRABAJA 2. ESTUDIA 3.TRABAJA Y ESTUDIA 4. LABORES DEL HOGAR 5. PENSIONADO(A) O RENTISTA 6.DESEMPLEADO(A) 8. OTRO 9.NS/NR					
C6	¿En cuál distrito reside usted?						

Fuente: elaboración propia