

**FORMULACIÓN DE LINEAMIENTOS PARA EL CUMPLIMIENTO DEL
ALCANCE DE LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN EN EL HOSPITAL
MILITAR CENTRAL ENMARCADOS EN EL PMI**

ALEXANDRA ROCIO LADINO RAMOS

Código: 1301105

Director de Trabajo de Grado:

Ing. Freddy Leon Reyes, M.Ed.

Artículo presentado como requisito para obtener el título de Especialista en Gerencia Integral de Proyectos.

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
JUNIO DE 2016

FORMULACIÓN DE LINEAMIENTOS PARA EL CUMPLIMIENTO DEL ALCANCE DE LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN EN EL HOSPITAL MILITAR CENTRAL ENMARCADOS EN EL PMI

FORMULATION OF GUIDELINES TO COMPLY WITH THE INVESTMENT PROJECTS' SIGNIFICANCE IN THE HOSPITAL MILITAR CENTRAL FRAMED IN THE PMI

Alexandra Rocio Ladino Ramos
Ingeniera Industrial
Bogotá, Colombia
u1301105@unimilitar.edu.co

RESUMEN

El presente trabajo trata sobre la formulación de lineamientos para el cumplimiento del alcance de los proyectos de inversión en el Hospital Militar Central enmarcados en el PMI. En este artículo se presenta un paso a paso de los lineamientos actuales de la formulación de proyectos de inversión pública, las limitaciones que tiene la Entidad y se establecen los lineamientos para la gestión del alcance, el tiempo, el costo y el seguimiento y control. A través de la ejecución del artículo presentado, fue posible obtener los lineamientos para una adecuada formulación de los proyectos de inversión y de esta manera darle cumplimiento al alcance de los mismos.

Palabras Clave: Metodología General Ajustada MGA, PMI, Gestión del alcance, Gestión del Tiempo, Gestión del Costo, proyectos de inversión pública.

ABSTRACT

This paper deals with the formulation of guidelines to comply with the investment projects' significance in the Hospital Militar Central framed in the PMI. This article presents a step by step of the current guidelines on the formulation of public investment projects, the limitations the Entity has and guidelines for scope, time, cost and, tracking and control managing are set. Through the implementation of this article, it was possible to get the guidelines for a suitable formulation of investment projects and so to comply with their effect.

Keywords: General Adjusted Methodology, PMI, Scope Management, Time Management, Cost Management, public investment projects

INTRODUCCIÓN

La formulación de proyectos implica coordinar coherentemente y estratégicamente los distintos aspectos que forman parte durante la implementación de una idea donde se sistematiza un conjunto de posibilidades técnicamente viables, para alcanzar los objetivos y solucionar el problema o la necesidad que motivó su inicio. Por ello la formulación de proyectos orienta el proceso de producir y regular la información más adecuada, que permita avanzar de manera eficaz, en su ejecución toda la información necesaria, para su posterior gestión o ejecución [1].

Dentro de las fases de formulación de un proyecto se encuentran la identificación, preparación, evaluación y programación.

Existen diferentes estándares tanto nacionales como internacionales para la dirección y gestión de proyectos en las organizaciones como el Project Management Body Of Knowledge (PMBOK) [2], la norma ISO 21500 (Guidance On Project Management) "Orientación sobre la gestión de proyectos", proporciona una guía para la gestión de proyectos y puede ser utilizado por cualquier tipo de organización, incluidas las organizaciones públicas, privadas u organizaciones comunitarias, y para cualquier tipo de proyecto, independientemente de la complejidad, tamaño o duración [3], APMBOK, BS 6079, (orientados a proyectos), el ICB (orientado a personas), P2M y PRINCE2 (enfocado en las organizaciones) es un método de administración estructurada de proyectos conformada por una descripción escrita de forma lógica para la formulación y gerencia[4]; puesto que la metodología se convierte en ese instrumento que permite que la conceptualización del estándar pueda ser llevado a la práctica [1-2].

Para realizar este proyecto se propone tomar como referencia el Project Management Body of Knowledge Guide (PMBOK) del Project Management Institute (PMI), que consiste en aplicar un conjunto de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas con el fin de alcanzar un resultado exitoso. El Project Management Institute (PMI) es una de las primeras instituciones en establecer un estándar de mejores prácticas para la gerencia de proyectos. Hoy es reconocida internacionalmente como una de las principales autoridades en esta disciplina. Los conocimientos y herramientas para la formulación, evaluación y alineación estratégica de los proyectos dentro de la organización, son lo que permiten lograr una ejecución con los mejores factores de éxito de los proyectos [2-1].

Los capítulos que se utilizaran como guía para la formulación de lineamientos para el cumplimiento del alcance de los proyectos de inversión en el Hospital Militar Central están direccionados hacia la gestión del alcance, la gestión del tiempo, la gestión de los costos y los procesos de monitoreo y control del proyecto los cuales son definidos por el PMBOK como "La Gestión del Alcance del Proyecto incluye los procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido y únicamente el trabajo para completar el proyecto con éxito. Gestionar el alcance del

proyecto se enfoca primordialmente en definir y controlar qué se incluye y qué no se incluye en el proyecto.” [2]

La Gestión del Tiempo del Proyecto que incluye los procesos requeridos para gestionar la terminación en plazo del proyecto, La gestión de los costos del proyecto incluye los procesos relacionados con planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento, gestionar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado y el grupo de procesos de monitoreo y Control está compuesto por aquellos procesos requeridos para rastrear, analizar y dirigir el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes. [2]

El principal problema de la formulación de los proyectos de inversión en el Hospital Militar Central se presenta durante la etapa de formulación en la cual no se tiene identificado el alcance del proyecto y su finalidad llevando a que los proyectos se vuelvan recurrentes no tengan un inicio y un final definido, no se cumple a cabalidad con las etapas de identificación, preparación, evaluación y programación; presentando así cambios en los productos, en las actividades llevando a incumplimiento en los tiempos de ejecución, la no utilización del presupuesto mayores costos durante la ejecución, no hay un control de cambios presentados en el cronograma del proyecto, impidiendo así que se realice un adecuado seguimiento todo esto conlleva a el incumplimiento del alcance de los mismos ya que no se tiene clara su finalidad.

Por tal motivo, el presente artículo busca formular los lineamientos para el cumplimiento del alcance de los proyectos de inversión en el Hospital Militar Central enmarcados en la metodología del PMI.

1. MATERIALES Y MÉTODOS

1.1 Análisis del manejo de la Gerencia de proyectos en el Hospital Militar Central.

En el Sector Defensa por parte del Ministerio de Defensa Nacional se realizó durante la vigencia 2015 el 3er encuentro de la Industria de la Defensa y Seguridad en el cual se expuso “De la Idea a la Gestión de Proyectos Estratégicos” [5] en el desarrollo de este evento se compartieron conocimientos y experiencias de aplicación de las buenas prácticas y casos exitosos en la formulación y ejecución de proyectos trascendentales en el Sector de Defensa y Seguridad y durante este encuentro fue resaltada la importancia de la Gestión de proyectos para de esta manera realizar un adecuado uso de los recursos y llegar al cumplimiento de los objetivos.

Varias entidades pertenecientes al Sector Defensa fueron tomadas para realizar un estudio de madurez en la Gestión Organizacional de Procesos OPM3 de esta manera se ha trabajado directamente con el Capítulo Colombia del PMI

acercándose así a los lineamientos del PMI para el manejo de sus proyectos de inversión.

A través de los temas tratados y las experiencias presentadas durante este encuentro fue resaltada la importancia de los gerentes de proyectos y su principal función ya que son los responsables de planificar, gestionar y cerrar adecuadamente cada uno de los proyectos que han sido priorizados por los directivos de las organizaciones.

El Hospital Militar Central aunque realiza la formulación de proyectos de inversión que benefician a que no se vea interrumpida la continua prestación de servicios de salud que presta al Subsistema de Salud de las Fuerzas Militares y que se encuentran enmarcados en los lineamientos dados por parte del Departamento Nacional de Planeación, como tal La Gerencia de Proyectos es un tema desconocido sin embargo al ser un Establecimiento público del orden Nacional adscrito al Ministerio de Defensa Nacional y de acuerdo a su acercamiento que ya tiene en el tema se puede ver encaminado a este proceso de transición para implementar la Gerencia de Proyectos en la Entidad, implementando las buenas prácticas para que los proyectos de inversión cumplan a cabalidad con el cumplimiento del alcance.

1.2 Lineamientos Formulación de Proyectos de inversión.

El Hospital Militar Central de acuerdo a la Ley 352 1997 en su artículo 40 expone su Naturaleza jurídica a partir de la presente Ley, la Unidad Prestadora de Servicios Hospital Militar Central se organizara como un establecimiento público del orden nacional adscrito al Ministerio de Defensa Nacional, con personería jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa, que se denominara Hospital Militar Central, con domicilio en la ciudad de Santa Fe de Bogotá, D. C. adopta los lineamientos establecidos por el Departamento Nacional de Planeación para la Formulación de Proyectos de Inversión dados por el ciclo de la inversión pública en el País.

1.3 Metodología actual para la formulación de proyectos de inversión.

La formulación de los proyectos de inversión del Hospital Militar Central se realizan siguiendo los lineamientos establecidos por el Departamento Nacional de Planeación por medio de la herramienta informática Metodología General Ajustada (MGA) que ayuda de forma esquemática y modular el desarrollo de los procesos de identificación, preparación, evaluación y programación de los Proyectos de Inversión en las entidades públicas. [6]

Esta herramienta está conformada por cuatro (4) módulos en los cuales se debe depositar la información del proyecto de inversión a la hora de ser formulado.

A continuación en la figura 1, se presentan las cuatro (4) etapas a través del siguiente esquema de formulación y evaluación de proyectos de inversión pública.

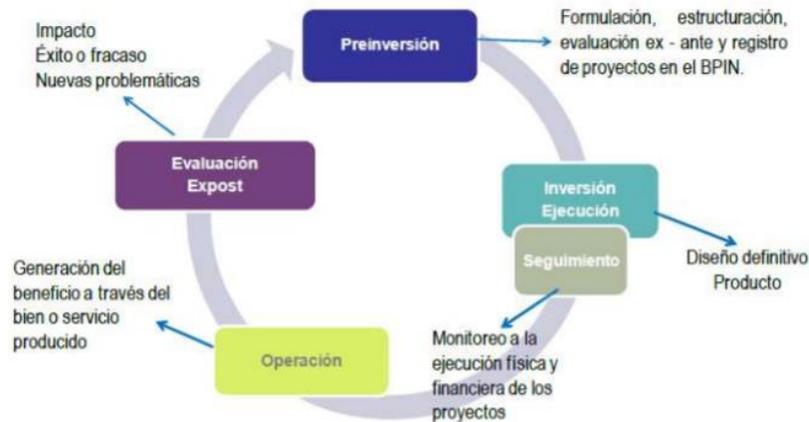


Figura 1. Etapas proyectos de inversión
Fuente: Departamento Nacional de Planeación, 2013

El punto de partida es entender a un proyecto de inversión pública como la unidad operacional de la planeación del desarrollo que vincula recursos (humanos, físicos, monetarios, entre otros) para resolver problemas o necesidades sentidas de la población. Los Proyectos de Inversión Pública contemplan actividades limitadas en el tiempo, que utilizan total o parcialmente recursos públicos, con el fin de crear, ampliar, mejorar o recuperar la capacidad de producción o de provisión de bienes o servicios por parte del Estado.[8] Así mismo, los proyectos de inversión deben contar con los siguientes atributos: ser únicos; es decir que no exista ningún otro proyecto con el mismo objetivo, temporales (limitados en el tiempo), tener un ámbito geográfico específico, tener unas actividades específicas, tener beneficiarios definidos y tener identificados en forma concreta los objetivos. Lo anterior en función de la cadena de valor y la Matriz del Marco Lógico.[6]

1.3.1 Etapa de Pre Inversión

En esta etapa se formula y evalúa el proyecto. Dentro de la formulación se deben realizar los procesos de identificación y preparación del mismo.

1.3.1.1 Identificación

Se analizan tres momentos la situación actual del proyecto (árbol del problema) corresponde al análisis del problema con sus causas y efectos (o consecuencias), ubicación de la población afectada y análisis de los actores involucrados dentro de la temática que se trata y el rol se estos dentro de la misma. La situación esperada (árbol de objetivos), en donde se identifica el objetivo central o general, los objetivos específicos, la población y la zona

objetivo, y las alternativas de solución que corresponde a la determinación de soluciones que puedan ser llevadas a cabo o por lo menos una de estas la cual sea seleccionada con criterios previos por el formulador del proyecto. [6]

1.3.1.2 Preparación

En este proceso se realizan los estudios de cada una de las alternativas identificadas en el proceso anterior. Los estudios más comunes son: estudio legal, estudio de mercado, estudio técnico (insumos, requerimientos técnicos y tecnológicos, localización y tamaño) estudio ambiental, estudio de riesgos y estudio financiero entre otros. Todos estos estudios proveen la información necesaria para conocer la estructura de cada una de las alternativas por medio del costo - beneficio. Igualmente se determina el horizonte de evaluación para el desarrollo del proyecto en las etapas de pre inversión, inversión y operación y el cual no solo corresponde al tiempo que se requiere para realizar las actividades de inversión sino al tiempo que se requiere para alcanzar los objetivos del proyecto. [6]

Con la información recopilada durante el proceso anterior se identificara la cadena de valor que es la relación secuencial y lógica entre insumos, actividades, productos, resultados e impacto en la que se añade valor a lo largo del proceso de transformación. Para estructurar la cadena de valor primero se inicia con la identificación del objetivo general y los objetivos específicos. Posteriormente, se deben identificar los productos que permiten la materialización de los objetivos específicos, las actividades para generar cada producto y los insumos que estos necesitas para llevar a cabo el proceso de transformación. [6] este proceso puede verse por medio de la figura 2. [7]



Figura 2. Estructura de la Cadena de Valor
Fuente: Departamento Nacional de Planeación, 2014

1.3.2 Evaluación Ex ante

Con la información recolectada de cada una de las alternativas de solución en el proceso de preparación, compararlas y seleccionar una de ellas. Las seleccionadas se convertirán en alternativa de solución en el proyecto de inversión que continuara por las siguientes etapas. Esta selección se realiza mediante evaluación financiera y evaluación económica y social. Los elementos básicos para la aplicación de estas evaluaciones son: El flujo de caja conformado por ingresos y/o beneficios que genera la alternativa de solución y los costos en los que tiene que incurrir para su desarrollo durante el tiempo proyectado. Para la evaluación económica y social, este flujo de caja se afecta por las Razones Precio Cuenta (RPC) las que son utilizadas para

convertir el flujo de caja a precios económicos y sociales, es decir, toma el flujo de caja a precios de mercado y extrae los efectos de distorsiones y externalidades, con el fin de reflejar fiel mente el valor social, medido en términos de bienestar. [6]

La tasa de descuento, corresponde a la tasa de rentabilidad mínima que el inversionista espera que el proyecto le retorne con los recursos invertidos. En la evaluación financiera se habla de Tasa de Interés de Oportunidad (TIO) y Evaluación Económica y Social, esta corresponde a la Tasa Social de Descuento (TSD) que está definida en un 12% para todos los proyectos de inversión pública. [6]

Indicadores de evaluación, están clasificados en tres grupos: Indicadores de rentabilidad valor presente neto (VNP), tasa interna de retorno (TIR), relación beneficio costo (RBC); indicadores de costo – eficiencia: costo por capacidad y costo por beneficio e indicadores de costo mínimo: Valor Presente de los Costos (VPC) y Costo Anual Equivalente (CAE). [6]

1.3.3 Etapa de Inversión

Corresponde a las etapas de ejecución y seguimiento. La ejecución se realiza física y financieramente; durante este periodo se llevan a cabo las actividades necesarias para la obtención del producto(s) del proyecto. Estas actividades deben ser claras, concretas y estar programadas en el tiempo estipulado. El seguimiento va de la mano con la ejecución, este se realiza a los insumos, actividades y productos planteados en la cadena de valor del proyecto a través de indicadores del producto los cuales miden el comportamiento físico y los de gestión que son los que miden anualmente el cumplimiento de las actividades necesarias para obtener el o los productos del proyecto programados para ese momento. Se realizan también seguimientos cronológicos (tiempos programados vs tiempos observados) y presupuestal (compromisos, obligaciones y pagos). [6]

1.3.4 Etapa de Operación

Es el momento en el cual se empieza a utilizar el bien o servicio obtenido en la etapa anterior y por tanto, se inicia la generación del beneficio. Esta etapa dura el tiempo estipulado en la etapa de pre-inversión para alcanzar los objetivos del proyecto, es decir, la operación va hasta el periodo en que se espera que ya no se presente el problema que se está atacando con el proyecto. Durante esta etapa existe también seguimiento que busca medir los resultados y el impacto en la cadena de valor; este se realiza a los componentes y la finalidad en la Matriz de Marco Lógico. [6]

1.3.5 Evaluación Ex post

Esta etapa se realiza generalmente al final del horizonte de evaluación del proyecto para medir como este contribuye en largo plazo a solucionar las problemáticas percibidas en un sector determinado. Corresponde a una

evaluación de impacto que usualmente se realiza a nivel de políticas y por tanto, el proyecto se constituye en insumo para la misma [6]

1.4 Limitaciones en la Formulación de Proyectos de Inversión en el Hospital Militar Central.

En el proceso de formulación de los proyectos de inversión del Hospital Militar Central se centra en incluir la información necesaria en cada uno de los cuatro (4) módulos del aplicativo MGA identificación, preparación, evaluación y toma de decisiones y programación de acuerdo a el ciclo de los proyectos de inversión pública antes explicado y por tal motivo se identifican estas limitaciones:

1.4.1 Limitaciones en el proceso de identificación: Durante el proceso de identificación del problema, no se tiene claridad de la población beneficiada, del objetivo que quiere abordar el proyecto, de los beneficios que traerá la ejecución de este, de cuál será el horizonte del proyecto y por ende se vuelven recurrentes.

1.4.2 Limitaciones en el proceso de preparación: En el momento de seleccionar una de las alternativas de solución para la problemática no se realizan los estudios mínimos necesarios para viabilizar esta alternativa, no se tiene claridad en el alcance del proyecto por ende no se conocen los entregables (productos), tiempo y costo de las actividades que se deben realizar para la conseguir el cumplimiento del objetivo general del proyecto.

1.4.3 Limitaciones en el proceso de Evaluación: Las evaluaciones realizadas para la selección o no de una alternativa no son rigurosas, no se genera un estudio detallado.

1.4.4 Limitaciones en el proceso de toma de decisiones y programación: Una vez seleccionado el nombre del proyecto, sus indicadores de producto y de gestión y al momento de realizar la programación no se tiene definido el cronograma detallado de la ejecución del mismo, ni el presupuesto requerido para el cumplimiento del objetivo del proyecto durante su horizonte.

1.5 Lineamientos para Formulación de proyectos de inversión enmarcado en PMI

1.5.1 Lineamientos para la Gestión del Alcance en los Proyectos de Inversión del Hospital Militar Central.

La gestión del alcance es clave porque incluye los procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido para completarlo con éxito. [2] para una correcta integración del proyecto resulta necesario definir los entregables de acuerdo a las etapas de formulación de proyectos de

inversión determinados por el ciclo de los proyectos de inversión y en cada uno de los módulos de la Metodología General Ajustada MGA y que son requisito para contar con la aprobación por parte del Departamento Nacional de Planeación y de esta manera participar por recursos de inversión por medio del POAI – Plan Operativo Anual de Inversiones; entonces se diseña una metodología con unas especificaciones técnicas determinadas para organizar los procesos y así mantener estos lineamientos en la formulación; donde el primer proceso es la identificación que busca realizar los pasos necesarios para determinar la problemática, el objetivo general y los específicos, las alternativas de solución e identificar los beneficiarios del proyecto todo esto realizado por medio de la metodología de árboles de problemas y de soluciones que lo que pretenden es identificar de manera gráfica el problema central sus causas y efectos y de esta manera convertirlos en soluciones y generando las diferentes alternativas de solución las cuales serán evaluadas en el segundo proceso; el segundo proceso es la preparación que tiene como finalidad realizar los estudios necesarios y los cuales se deberán realizar a cabalidad entre ellos se encuentran el estudio de mercados, técnico, financiero, ambiental, riesgos esto con el fin de viabilizar la mejor alternativa de solución y crear la cadena de valor con la que se encuentra una estrecha conexión con lo que se conoce en Gerencia de Proyectos como Estructura de Desglose de Trabajo (EDT). La EDT "... es una descomposición jerárquica, basada en los entregables del trabajo que debe ejecutar el equipo del proyecto para lograr los objetivos del proyecto y crear los entregables requeridos, con cada nivel descendente de la EDT se representa una definición cada vez más detallada del trabajo del proyecto con los respectivos cronogramas y costos de los productos y actividades[2]; el tercer proceso es la evaluación en el cual se elabora la evaluación financiera y económica de las alternativas de solución y de esta manera se escoge la que mejores resultados de indicadores financieros tenga para la entidad; el cuarto proceso es la programación en el cual se seleccionan los indicadores de producto y gestión que proporcionaran un seguimiento durante la ejecución del proyecto y adicionalmente se escoge el nombre del proyecto, el programa y la fuente de financiación del mismo; el quinto proceso es la presentación con la cual se llevan ante los comités funcionales del DNP y el Ministerio de Defensa los proyectos de inversión formulados y de esta manera dar el aval para proceder a realizar la actualización en el SUIFP en el proceso sexto y séptimo se da la aprobación para realizar la inscripción del proyecto en el Banco de Programas y Proyectos de Inversión Nacional BPIN, Entonces con el propósito de organizar y definir el alcance para la formulación de proyectos de inversión del Hospital Militar Central se realiza una estructura de descomposición del trabajo o EDT orientada a los entregables y paquetes de trabajo necesarios para cumplir paso a paso con este proceso. Ver figura 3.

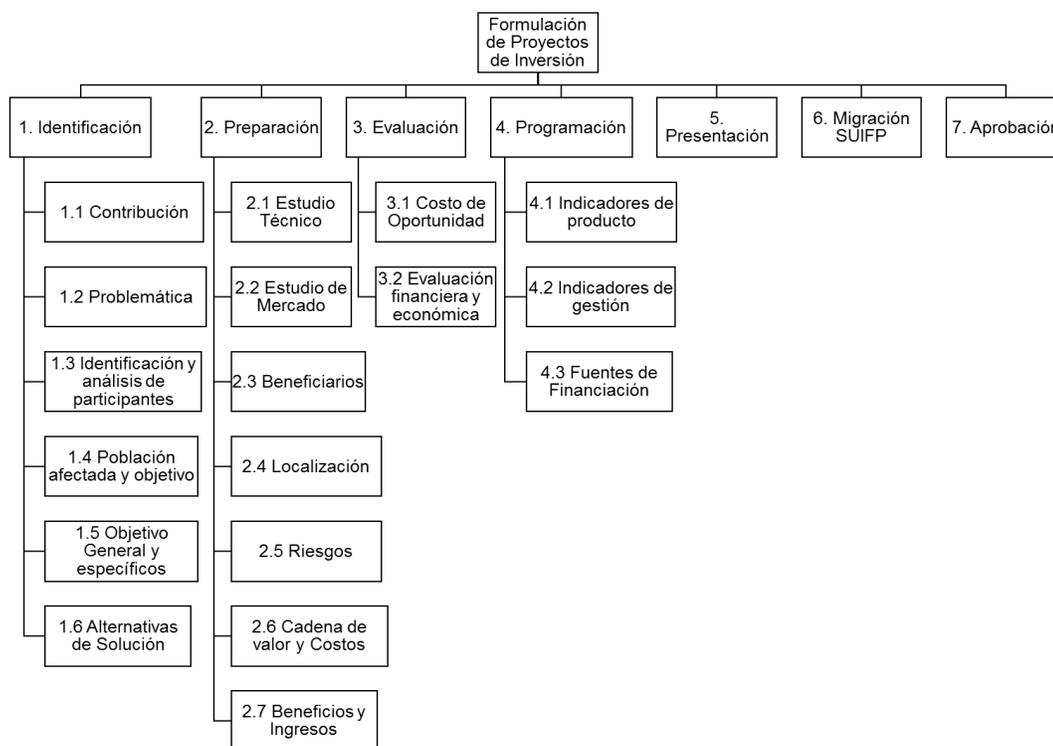


Figura 3. Estructura de Descomposición del Trabajo (EDT) para la formulación de proyectos de inversión.

1.5.2 Lineamientos para la Gestión del Tiempo en los Proyectos de Inversión del Hospital Militar Central.

La gestión del tiempo incluye todos los procesos necesarios para conseguir cumplir con el objetivo de fecha de entrega del producto del proyecto que para el caso es la formulación de los proyectos de inversión del Hospital Militar Central; que incluye la definición de actividades, la secuencia lógico de actividades, estimar los recursos de actividades, estimar la duración de las actividades, y elaboración del cronograma de proyecto [2]. La tabla 1, muestra la definición de las actividades identificadas que deben ser realizadas para producir los diferentes productos entregables al nivel más bajo de la estructura de desglose del trabajo (EDT), que se denomina paquete de trabajo. Los paquetes de trabajo del proyecto están planificados (descompuestos) en componentes más pequeños denominados actividades del cronograma, para proporcionar una base con el fin de estimar, establecer el cronograma, ejecutar, y controlar el desarrollo de la formulación de los proyectos de inversión.

En la gestión del tiempo del proyecto se elabora el cronograma del proyecto. Para el desarrollo de este es necesario: Definir actividades, Secuenciar las actividades, Estimar los recursos de las actividades y Estimar la duración de las actividades la formulación de proyectos se encuentra delimitada por los términos de referencia que enuncian el ciclo de proyectos de inversión pública y de acuerdo a la presentación de los mismos para ser aprobados; bajo esta condición se establece la cantidad

aproximada de periodos de trabajo necesarios para finalizar cada actividad, para ser una metodología aplicable no se condicionan el tiempos en (minutos, horas, días, semanas, meses), sino que se asignan porcentajes a las actividades determinadas en la EDT con el fin de que sea una metodología utilizable para realizar la formulación de cualquier proyecto de inversión de la Entidad.

Tabla 1. Definición de Actividades duración y secuencia.

CODIGO EDT	ENTREGABLE	ACTIVIDADES	% DURACIÓN	PRECEDENCIA
1	Identificación	Contribución	2%	Ninguna
		Problemática	3%	Contribución
		Identificación y análisis de participantes	5%	Problemática
		Población afectada y objetivo	5%	Identificación y análisis de participantes
		Objetivo General y específicos	15%	Población afectada y objetivo
		Alternativas de Solución	15%	Objetivo General y específicos
2	Preparación	Estudio Técnico	2%	Alternativas de Solución
		Estudio de Mercado	2%	Alternativas de Solución
		Beneficiarios	2%	Alternativas de Solución
		Localización	2%	Alternativas de Solución
		Riesgos	2%	Alternativas de Solución
		Cadena de valor y Costos	10%	Alternativas de Solución
		Beneficios y Ingresos	3%	Alternativas de Solución
3	Evaluación	Costo de Oportunidad	5%	Alternativas de Solución
		Evaluación financiera y económica	5%	Alternativas de Solución
4	Programación	Indicadores de producto	5%	Evaluación financiera y económica
		Indicadores de gestión	5%	Indicadores de producto
		Fuentes de Financiación	8%	Alternativas de Solución
5	Presentación		2%	Programación

6	Migración SUIFP		1%	Programación
7	Aprobación		1%	Migración SUIFP

1.5.3 Lineamientos para la Gestión del Costo en los Proyectos de Inversión del Hospital Militar Central.

En la Gestión de los costos se realiza una estimación de los recursos monetarios necesarios para la implementación del proyecto de inversión formulado con base en la información recolectada en la etapa de preparación en la construcción de la cadena de valor en ellos como mínimo deberán estar incluidos los costos administrativos, los cuales incluyen los gastos del personal que participa en el proyecto y los costos de los materiales y herramientas necesarias para la ejecución del proyecto.

1.5.4 Lineamientos para realizar el Seguimiento y control en los Proyectos de Inversión del Hospital Militar Central.

Se requiere realizar seguimiento y control a los proyectos de inversión una vez han surtido todo el proceso de formulación, durante la ejecución del proyecto se realiza seguimiento por medio de los indicadores de gestión y producto, y generando metas trimestrales para de esta manera poder rastrear, analizar y dirigir el progreso de la ejecución de los proyectos de inversión e identificar si se requiere algún cambio, en la Entidad se deberá implementar un seguimiento que permita identificar y aprobar los cambios necesarios durante la formulación y ejecución de los recursos de inversión de la Entidad.

2. RESULTADOS Y DISCUSIONES

2.1 Comparación teóricamente de la metodología actual con los lineamientos propuestos para formulación de proyectos de inversión

Si bien actualmente ya se encuentra implementada una metodología para la formulación de proyectos de inversión en el Hospital Militar Central no se cuenta con un lineamiento que implementado ayude a realizar buenas prácticas en la para garantizar que una vez formulado el proyecto de inversión tenga un cumplimiento con el alcance del mismo.

2.2 Explicación de la metodología seleccionada

Se escoge la metodología propuesta para la formulación de proyectos de inversión por medio de la formulación de lineamientos para el cumplimiento del alcance de los proyectos de inversión del Hospital Militar Central, con la

implementación lineamientos para la gestión del alcance, la gestión de tiempos y gestión de costos durante el proceso de formulación de los proyectos con el fin de definir desde esta etapa el alcance de la misma y así incluir los entregables y tiempos necesarios para cumplir a cabalidad cada etapa identificación, preparación, evaluación y programación.

Con la implementación de estos lineamientos se pretende cumplir con el alcance de los Proyectos de Inversión del Hospital Militar Central reduciendo los inconvenientes presentados por no tener claro la finalidad de los proyectos y disminuyendo las modificaciones a los mismos durante cada una de las vigencias y logrando incrementar los resultados de inversión ante los seguimientos realizados por parte del GSED.

3. CONCLUSIONES

Como resultado de la identificación de las limitaciones en la formulación de proyectos de inversión del Hospital Militar Central se evidencia una inadecuada consecución de la información necesaria para incluir en la herramienta MGA lo cual lleva a que no se pueda cumplir con el alcance de los mismos y no se ejecute el 100% de los recursos asignados por vigencias.

A partir de la Gestión del alcance se determinó las etapas necesarias para garantizar que el proceso de formulación de los proyectos incluya todo el trabajo requerido para completarlo con éxito, adicionalmente la gestión del alcance es una herramienta que ayuda a controlar los cambios al proyecto y/o proceso, puesto que definen los límites para aceptar o rechazar cambios. Como herramienta base se utilizó la estructura de desglose del trabajo (EDT), su propósito es desarrollar una lista de todas las tareas requeridas por el proyecto el cual tiene como finalidad la formulación de proyectos de inversión en el Hospital Militar Central para cumplir el objetivo esperado tener un cumplimiento en el alcance de los mismos.

La aplicación de las buenas prácticas de gestión de proyectos incluidas dentro del PMBOK, mejora significativamente la planeación de los proyectos, y por lo tanto aumentan las probabilidades de conseguir un proyecto exitoso.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

[1] Montes-Guerra M., Gimena Ramos F., Díez-Silva H. (2013). Estándares y metodologías: Instrumentos esenciales para la aplicación de la dirección de proyectos. En: Revista de Tecnología, Volumen 12, pp. 11-23.

[2] Project Management Institute. (2013). Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos. Project Management Institute.

[3] Asociación Española para la calidad, Norma ISO 21500, <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/norma-iso-21500>,

[4] Metodología para control de proyectos (Ing. Manuel Guillén Garzaro, 2009) from http://www.tec.url.edu.gt/boletin/URL_09_SIS01.pdf.

[5] https://www.gsed.gov.co/irj/portal/GSED/contenido?NavigationTarget=ROLE_S://portal_content/portales/gsed/gsed.super_administrador/gsed.roles/servicios_anonimos/gov.gsed.servicios_anonimo/CentrodePrensa/gov.gsed.Visor_Noticia&idXml=/pccshrcontent/Recursos%20GSED/Plantillas/Noticias/wpc_plantilla_NoticiasGSED_1446647768756&date=29092015&quest_user=Guest_GSED

[6] Departamento Nacional de Planeación, Dirección de Inversiones y Finanzas Publicas, Manual de Soporte Conceptual Metodología General para la Formulación y Evaluación de Proyectos, <https://www.sgr.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=z2spt4SLbKQ%3d&tabid=186&mid=941>, Agosto de 2013

[7] Departamento Nacional de Planeación, Dirección de Inversiones y Finanzas Publicas, Guía para la construcción y estandarización de la Cadena de Valor, https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblcas/Guia_7_Paso_s_v%204%201.pdf, Marzo de 2014

[8] Departamento Nacional de Planeación, Decreto 2844 de 2010 Capitulo II del ciclo de proyectos de inversión pública, Agosto de 2010