

Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Negocios y Administración Pública

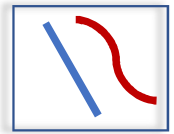
**CARRERA DE ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN DE
PROYECTOS**

TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN

Proyecto de apertura de nuevo centro médico

AUTOR: NICOLÁS GASTÓN CERONE

JULIO, 2023



INDICE

INICIACIÓN

1.1 Acta de constitución del proyecto.....	3
1.2 Caso de negocio.....	10
1.3 Alineación estratégica del proyecto	16

PLANIFICACIÓN

2.1 Plan de gestión del alcance	21
2.2 Plan de gestión de los tiempos.....	26
2.3 Plan de gestión de los costos.....	32
2.4 Plan de gestión de las adquisiciones	38
2.5 Plan de gestión de los riesgos.....	44
2.6 Plan de gestión de la calidad	51
2.7 Plan de gestión de las comunicaciones e interesados	61
2.7 Identificación de interesados	62
2.8 Enunciado de alcance	72
2.9 Estructura de desglose de trabajo.....	83
2.10 Diccionario de la EDT	86
2.11 Cronograma	94
2.12 Presupuesto.....	113
2.13 OBS.....	126

EJECUCIÓN Y CONTROL

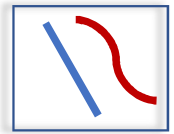
3.1 Informe de avance.....	128
3.2 Log de issues y riesgos.....	132
3.3 Análisis causas de problemas	133

CIERRE

4.1 Registro de aceptación	136
4.2 Reporte de cierre.....	138
4.3 Encuestas de cierre.....	140

CAMBIOS

5.1 Solicitud de cambio	144
5.2 Solicitud de cambio 2	152



1.1 Acta de constitución del proyecto

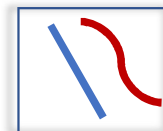


Apertura de nuevo centro médico de salud

Nombre: Nicolás Gastón Cerone

DNI: 36.717.761

Cohorte: 2022



1.- CONTEXTO DEL PROYECTO

El proyecto se enmarca dentro de la estrategia organizacional de crecimiento para los próximos cinco años buscando transformarse en la institución de salud de referencia en el municipio. En esa búsqueda, aparece como uno de los pilares fundamentales el aumento de la cantidad de pacientes que toman contacto con la organización por medio de los diversos servicios que la misma ofrece.

El análisis de datos históricos, demuestra que la puerta de entrada más usual a nuevos pacientes son los centros de atención ambulatoria por medio de especialidades sobre-demandadas y con alta salida quirúrgica.

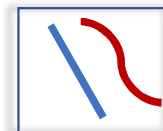
En ese contexto, surge la posibilidad ante un espacio físico disponible para los próximos tres años, de la apertura de un nuevo centro de atención que colabore con los objetivos estratégicos mencionados y que será el objeto del presente proyecto.

2.- FINALIDAD DEL PROYECTO

Apertura de un nuevo centro de atención ambulatorio de modalidad de demanda semi-spontanea que se centrará en ofrecer agendas de turnos en especialidades quirúrgicas con demandas superiores a la media del resto de las especialidades.

3- OBJETIVOS DEL PROYECTO

Objetivos del proyecto		Criterio de éxito
General.	Apertura del nuevo centro de atención	Inicio de las agendas y disponibilidad de los turnos, inauguración
Específicos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adecuación de espacios a necesidades y requerimientos de consultorios 2. Dotación de personal médico y administrativo necesario para el funcionamiento del centro 3. Diseño de esquema de agendas que permitan el usufructo pleno de los consultorios 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Habilitación municipal y aceptación del área de calidad del sanatorio 2. Conformidad de área de recursos humanos a la plantilla designada para el centro. 3. Turnos brindados deben cubrir más del 90% de capacidad de los consultorios en horario administrativo (de 08 a 20 hs)



4.- ALCANCE DEL PROYECTO

El proyecto consiste en la apertura de un nuevo centro ambulatorio en un edificio propiedad de la empresa que se encuentra sin usos asignados para los próximos 36 meses. Se contemplará la puesta en condiciones, habilitación y apertura de ocho consultorios, una sala de radiología y una sala de espera con dos baños y un área de recepción para su funcionamiento exclusivo durante el mencionado periodo.

El proyecto abarca la apertura de un nuevo centro en el sistema de gestión y turnos para la administración del centro, la formación de la plantilla administrativa correspondiente, la adquisición del mobiliario necesario, los acuerdos con los profesionales médicos requeridos, el diseño y lanzamiento de las agendas de turnos, el evento de inauguración y la documentación total del proyecto.

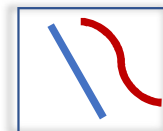
5.- EXCLUSIONES EXPLÍCITAS DEL PROYECTO

- Modificaciones de la infraestructura edilicia.
- Desarme y/o traslado del centro al finalizar su periodo de explotación
- Administración del centro tras su inauguración
- Creación de guías médicas
- Desarrollos de software por fuera del módulo de gestión y turnos para el centro
- Apertura de espacios de salud diferentes a la sala de imágenes y los seis consultorios de atención ambulatoria

6.-PRIORIZACIÓN DE OBJETIVOS

Priorización de Objetivos	Costo	Alcance	Tiempo
Debe lograrse			●
Conviene lograrlo	●		
Acepto resultado		●	

La estrategia organizacional de aumento de la cantidad de pacientes ambulatorios haciendo funcionar al centro como una puerta de entrada de los pacientes para fidelizarlos y aumentar la cantidad de pacientes quirúrgicos futuros, sumado al plazo limitado de funcionamiento de los consultorios, hacen que para la institución sea prioridad cumplir con los tiempos del proyecto.



En segundo lugar en el orden de prioridades se encuentra el costo. El proyecto surge ante una posibilidad de generación de valor por existir un recurso organizacional sin usufructuar que lleva a la dirección a poner atención en los posibles rendimientos financieros que brindaría.

Finalmente al tener que seleccionar una variable de ajuste, se elige el alcance al considerarse aceptable su recorte ante necesidades o imprevistos que pongan en riesgo cumplir con el cronograma.

7.-REQUISITOS DE ACEPTACIÓN

El éxito del proyecto consistirá en:

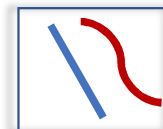
- Apertura del centro de atención
- Agendas cubiertas en un 90% o más
- Personal médico y administrativo capacitado adecuadamente para sus funciones
- Aceptación del informe de cierre por la dirección

Autorización	Firmante
El éxito del proyecto	Dirección del sanatorio
La aprobación del proyecto	Dirección del sanatorio

8.-SUPUESTOS

A continuación enunciamos un resumen de los supuestos principales del proyecto y su descripción:

No. Ref	Supuesto	Resumen
S1	Demanda de turnos insatisfecha	Por información histórica, suponemos que existirán solicitudes de turnos en las especialidades que ofrecerá el centro. En caso de no ocurrir, nos impediría cumplir con el objetivo específico 3.

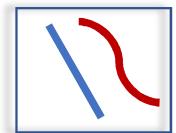


S2	Médicos suficientes	En los últimos años existen numerosos pedidos de los profesionales médicos para la apertura de agendas que fueron rechazados por la falta de lugares físicos, a partir de esto suponemos que no faltarán profesionales para atender en el nuevo centro. De ocurrir afectaría la apertura de agendas e incluso de abrir el centro médico.
S3	Personal administrativo provisto en cantidad y capacidad adecuada	Como en todos los proyectos iniciados anteriormente en la institución, la gerencia de recursos humanos tendrá a su cargo proveer en tiempo y forma el personal necesario. De no hacerlo afectaría la calidad del proyecto y podría retrasar la apertura del centro.
S4	Regulaciones sin modificaciones	Esperamos que se mantenga la normativa respecto a la atención ambulatoria en la Provincia de Buenos Aires. De no ocurrir podría afectar el proyecto en tiempo o costos.

9.-RESTRICCIONES

A continuación enunciamos un resumen de las restricciones principales del proyecto y su descripción:

No. Ref	Restricción	Descripción
R1	Espacio físico disponible	Los metros cuadrados a utilizar para los consultorios son los disponibles para futuros quirófanos.
R2	Normativas de habilitación municipal	Marca los límites y requisitos para la habilitación de los centros de atención al público.
R3	Legislación sanitaria provincial y nacional	Establece requisitos de carácter sanitario que rigen para los centros médicos y deben ser cumplidos por el centro.
R4	Legislación laboral	La ley de contrato de trabajo establece los derechos de los empleados en relación de dependencia a nivel nacional. Establece límites para la contratación de empleados



		para conformar la plantilla.
R5	Convenio colectivo de sanidad	Acuerdo firmado por el sindicato de sanidad con las cámaras empresariales pactando condiciones laborales específicas del ramo a cumplir. Establece límites para la contratación de empleados para conformar la plantilla.

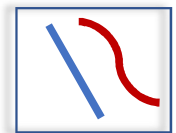
10.-LISTA DE RIESGOS PRELIMINAR

Registro preliminar de riesgos:

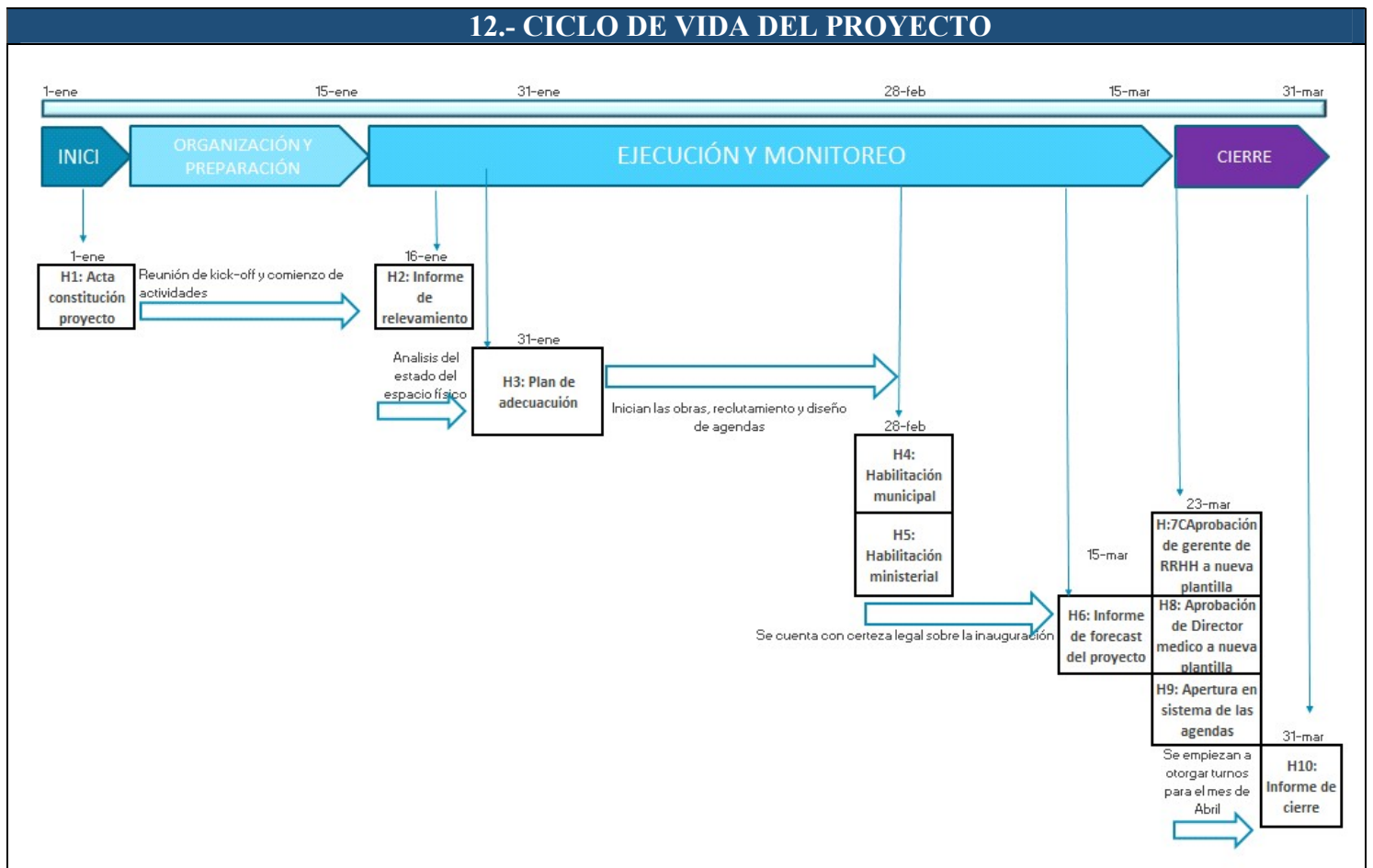
No. Ref	Riesgo	Implicancia
RG-01	Apertura de nuevos centros médicos en la zona	El crecimiento inesperado de la oferta de atenciones podría afectar nuestra demanda y por tanto la posibilidad de cubrir las agendas.
RG-02	Cambios en las preferencias de la comunidad en materia de sanidad	En caso que los potenciales pacientes cambien la cantidad de tiempo que dedican al cuidado de su salud o lugares donde buscan atención podría afectar nuestra creación de agendas
RG-02	Modificaciones en legislación sanitaria	Podría implicar necesidades de adecuación que deriven en mayores costos o tiempos.
RG-03	Modificaciones en normativa de habilitación municipal	Podría implicar necesidades de adecuación que deriven en mayores costos o tiempos.
RG-04	Restricciones en caso de rebrote de Covid	Afectaría los plazos del proyecto generar demora en los procesos.
RG-05	Cambios en la legislación laboral	Podría implicar necesidades de adecuación que deriven en mayores costos

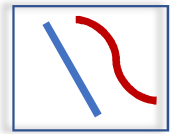
11.- HITOS

HIT O	DESCRIPCIÓN	ENTREGABLE ASOCIADO
1	Inicio del Proyecto – Reunión de kick off	Acta constitución proyecto



2	Relevamiento preliminar	Informe de relevamiento
3	Definición de actividades para adecuación del espacio	Plan de adecuación
4	Modificación estructura y de sala de espera	Habilitación municipal
5	Adecuación de los consultorios	Habilitación ministerial
6	Resultado de las adecuaciones del centro	Informe de seguimiento
7	Plantilla administrativa lista	Aprobación de gerente de RRHH a nueva plantilla
8	Plantilla médica lista	Aprobación de Director médico a nueva plantilla
9	Diseño de nuevas agendas de turnos	Apertura en sistema de las agendas
10	Informe final- cierre	Informe de cierre





1.2 Caso de negocio

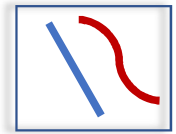


Apertura de nuevo centro médico de salud

Nombre: Nicolás Gastón

CeroneDNI: 36.717.761

Cohorte: 2022



RESUMEN EJECUTIVO

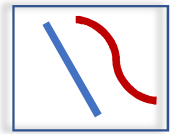
El presente documento exhibirá de manera sintética cuales son las razones para la iniciación del proyecto, es un escrito de alto nivel centrado en la viabilidad económica-financiera del mismo.

El proyecto implica la apertura, dentro de una institución de salud en funcionamiento, de un nuevo centro de atención ambulatoria que se centrará en ofrecer a los pacientes turnos en el corto plazo en especialidades complejas con valores de facturación altos y disponibilidad escasa en la región geográfica de la organización.

Para la apertura de este centro, se cuenta con un espacio físico que en el futuro está destinado a quirófanos de alta complejidad pero que se encuentra inutilizado para los próximos tres años.

Las principales razones por las cuales debería llevarse adelante el proyecto son enlistadas a continuación:

- **Viabilidad económica:** en los puntos siguientes de este mismo documento se demostrará mediante el análisis de los flujos de fondos futuros porque el proyecto es generador de valor para la organización con un VAN positivo y una TIR superior a la tasa mínima fijada por la dirección para llevar adelante el proyecto.
- **Alineación con la misión, visión y estrategia de la organización:** la realización de este proyecto contribuye con la estrategia fijada por la institución así como con la realización de su visión. Permitirá un acercamiento a la comunidad en busca del posicionamiento como líder regional mediante el aumento del flujo de pacientes. Estos puntos estarán explicados con mayor detalle en el documento 1.3 “Alineación proyecto-organización” creado para ese propósito.
- **Oportunidad estratégica:** la existencia de un espacio sin usufructuar, know-how organizacional en el negocio y una demanda creciente en lo que ofreceremos con ausencia de competencia directa para satisfacerla, han generado una oportunidad estratégica para la organización que no debería desperdiciar.
- **Nuevo producto:** un nuevo centro que atienda solo especialidades de complejidad y ofrezca turnos de corto plazo, implica una forma de atención al paciente que por sus características podemos definir como “semi-espontanea” y que actualmente no existe entre los servicios que ofrece el instituto. Permitirá explorar una modalidad que podría traer beneficios en el presente y lecciones aprendidas.



ANÁLISIS DE VIABILIDAD ECONÓMICA

A continuación exponemos los resultados del cálculo de VAN y TIR del proyecto según los flujos de fondos esperados. La planilla soporte en Excel de este cálculo puede ser encontrada en el siguiente link: <https://docs.google.com/spreadsheets/d/1FQswoMDZICzwUKce7kBo6ke9hA-f5p6G/edit?usp=sharing&oid=103409147997390087400&rtpof=true&sd=true>

Parámetros para el cálculo:

- Periodos: Serán tres periodos anuales debido a que ese es el tiempo en el que el espacio físico estará disponible antes de ser demolido y destinado a otras funcionalidades.
- Tasa de descuento: Fijada en 25% por la dirección de la institución en base a criterios estratégicos.
- Flujo de fondos: Su estimación preliminar está detallada en el punto 3 de este documento.
- Moneda: Se realizará el cálculo con precios en pesos a Julio de 2022.

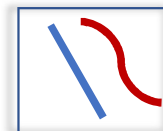
Entradas del cálculo:

Tasa	25%
Cantidad de periodos	3

PERÍODO	FLUJO DE FONDOS
PROYECTO	-\$ 25.047.000,00
1	\$ 45.869.860,20
2	\$ 70.304.820,30
3	\$ 70.304.820,30

Resultados:

TIR	27,04%
VAN	\$831.033,57



Conclusiones:

Una primera interpretación sobre un flujo de fondos de proyecto que nos muestra un VAN positivo y una TIR superior a la tasa de descuento deriva en entender que es un proyecto generador de valor.

Por otra parte, el VAN si bien es mayor a cero, es menor a \$1.000.000 y la TIR apenas supera en 2% a la tasa de descuento lo cual implica que el valor financiero generado es relativamente pequeño para la empresa. Sin embargo, el valor de este proyecto va más allá de lo meramente financiero y tiene que ver con la generación de know-how y la contribución a los objetivos de la estrategia organizacional de largo plazo.

Por todo lo expuesto recomendamos llevar adelante el proyecto.

RESUMEN DE FLUJO DE FONDOS

Para la estimación de los ingresos y egresos, se tomaron valores aproximados al mes de Julio de 2022, resultando los siguientes flujos:

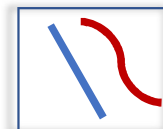
PERIODO	INICIO	1	2	3
INGRESOS POR FACTURACIÓN	\$ 0	\$ 99.584.278	\$ 149.376.417	\$ 149.376.417
EGRESOS	\$ 25.047.000	\$ 53.714.418	\$ 79.071.597	\$ 79.071.597
NETO	-\$ 25.047.000	\$ 45.869.860	\$ 70.304.820	\$ 70.304.820

Detalle de ingresos anuales estimados por facturación:

TIPO	CANTIDAD	HORAS DISPONIBLE ANUAL	FACTURABLES POR HORA	VALOR POR FACTURABLE	TOTAL FACTURADO ANUAL
CONSULTORIOS	6	19800	4,275	1555,38	\$ 131.655.140,10
SALA DE IMÁGENES (RADIOLOGIA)	1	3300	5,7	942,12	\$ 17.721.277,20

Supuestos:

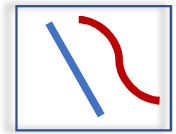
- El año 1 solo podrán operarse los consultorios 8 de los 12 meses del año al finalizar la obra y puesta en marcha del centro.
- Horas disponibles de 08 a 20 de lunes a viernes y de 08 a 14 los días sábados. Se asumen 50 semanas de funcionamiento anual (feriados el centro se encuentra cerrado).
- Facturable consultorios: Se asume 4,5 consultas reales por hora de consultorio en base a registros históricos. Se estima que se podrán facturar el 95% de las consultas.



- Valor de facturación de consultas en 2022 \$1.555,38. Valor promedio de pago por consulta de las catorce financiadoras prepagas en convenio con el sanatorio.
- Facturable imágenes: Se asume 6 radiografías reales por hora de sala en base a registros históricos. Se estima que se podrán facturar el 95% de las imágenes.
- Valor de facturación de radiografías en 2022 \$942,12. Valor promedio de pago por consulta de las catorce financiadoras prepagas en convenio con el sanatorio.

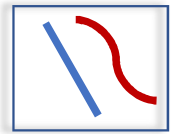
Detalle de egresos

AÑO	2022	2023	2024
EGRESOS OPERATORIA	\$ 55.626.746	\$ 81.940.089	\$ 81.940.089
RECURSOS HUMANOS	\$ 18.724.406	\$ 28.086.609	\$ 28.086.609
HONORARIOS MEDICOS	\$ 29.568.000	\$ 44.352.000	\$ 44.352.000
GASTOS DE EDIFICIO	\$ 3.333.333	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000
GASTOS DE TECNOLOGIA	\$ 666.667	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
ALQUILER NO PERCIBIDO	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000
ALQUILER EQUIPO DE RAYOS	\$ 334.340	\$ 501.480	\$ 501.480
PRESUPUESTO DEL PROYECTO	\$ 25.047.000	\$ 0	\$ 0
ESCRITORIOS	\$ 360.000	\$ 0	\$ 0
COMPUTADORAS	\$ 4.200.000	\$ 0	\$ 0
SILLAS ERGONOMICAS	\$ 420.000	\$ 0	\$ 0
SILLAS DE PLASTICO	\$ 108.000	\$ 0	\$ 0
TACHOS DE BASURA	\$ 60.000	\$ 0	\$ 0
BANQUETAS	\$ 200.000	\$ 0	\$ 0
EQUIPAMIENTO MEDICO	\$ 640.000	\$ 0	\$ 0
LABAVOS	\$ 400.000	\$ 0	\$ 0
BAÑOS	\$ 2.000.000	\$ 0	\$ 0
AIRE ACONDICIONADO	\$ 1.500.000	\$ 0	\$ 0
CABINA DE SEGURIDAD RADIOLOGICA	\$ 1.500.000	\$ 0	\$ 0
EQUIPO DE RADIOLOGIA (TRASLADO E INSTALACION)	\$ 700.000	\$ 0	\$ 0
TELEFONOS	\$ 100.000	\$ 0	\$ 0
SILLAS COLECTIVAS	\$ 100.000	\$ 0	\$ 0
SILLONES	\$ 240.000	\$ 0	\$ 0
PINTURA	\$ 252.000	\$ 0	\$ 0
DURLOCK	\$ 1.500.000	\$ 0	\$ 0
HORAS DE ESFUERZO	\$ 4.500.000	\$ 0	\$ 0
RESERVAS DE CONTINGENCIA	\$ 3.000.000	\$ 0	\$ 0
RESERVAS DE GERENCIA	\$ 3.267.000	\$ 0	\$ 0

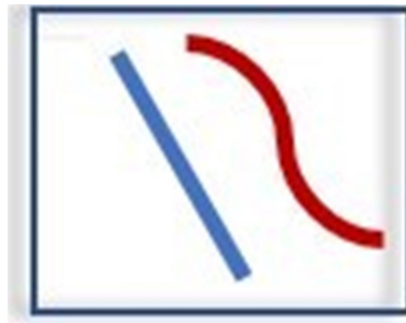


Supuestos:

- Se asume 6 empleados en categoría administrativos de convenio colectivo de trabajo 122/75 (incluye cargas sociales).
- Honorarios médicos es la cantidad de consultas realizadas por honorarios a valor promedio de 2022 \$700.
- Gastos de edificio estimados en proporción a totales de otros centros del sanatorio (incluye servicios + mantenimiento).
- Alquiler no percibido es el ingreso en caso de alquilar el inmueble en vez de hacer el proyecto.
- Escritorios incluye: 12 escritorios (8 para consultorios, 3 para recepción y uno para sala de imágenes) a 30.000 c/u.
- Computadoras incluye: 12 computadoras de escritorio (incluyendo accesorios y cables de conexión a internet) a 350.000 c/u.
- Sillas ergonómicas incluye: 12 sillas ergonómicas a 35.000 c/u.
- Sillas de plástico incluye: 18 para todo el centro a 6.000 c/u.
- Tachos de basura incluye: 12 para todo el centro a 5.000 c/u.
- Banquetas incluye: 8 para los consultorios a 25.000 c/u.
- Equipamiento médico incluye: 8 kits de consultorio a 80.000 c/u.
- Lavabos incluye: 1 por consultorio 50.000 c/u.
- Baños incluye: Costo completo por baño a 1.000.000 c/u aprox.
- Aire acondicionado: La extensión del sistema centralizado.
- Cabina de seguridad radiológica incluye: Costo completo de la cabina incluyendo blindaje.
- Teléfono: 1 por consultorio y dos en recepción por 10.000 c/u.
- Sillas colectivas: 24 sillas agrupadas costo total por 100.000.
- Sillones: 4 sillones 60.000 c/u.
- Pintura: incluyendo cielorraso: 15 litros por consultorio, 30 litros para sala de imágenes y 60 litros para sala de espera (tacho de pintura 10 lts. a \$12.000).
- Horas de esfuerzo: Se estiman 1500 horas a precio promedio \$3.000
- Reservas de contingencia: Estimado en base a proyectos anteriores similares, se precisara en el presupuesto con los riesgos identificados.
- Reserva de gerencia: 15% de línea base de costos según estándar institucional para todos los proyectos.



1.3 Alineación estratégica del proyecto

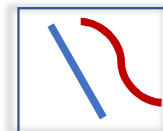


Apertura de nuevo centro médico de salud

Nombre: Nicolás Gastón

CeroneDNI: 36.717.761

Cohorte: 2022



INTRODUCCIÓN

El objetivo de este documento es explicar, desde la visión del equipo de proyecto, cómo la apertura del nuevo centro de salud se relaciona con la misión, visión y estrategia de la institución que lo llevara a cabo. Para esto repasaremos los conceptos principales de las definiciones organizacionales extraídas de manuales, documentos y comunicaciones con directivos y los conectaremos con puntos claves del proyecto y su producto

ALINEAMIENTO DEL PROYECTO CON VISIÓN, MISIÓN Y ESTRATEGIA

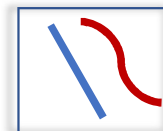
La visión de la organización es revisada cada tres años por su comité directivo en reuniones donde sus integrantes debaten sobre cuál es el horizonte de largo plazo para la empresa y en que quiere convertirse. Suele llevar a intercambios de ideas en los que se define que se cambiará respecto a la visión vigente. En este caso, un año antes del comienzo del proyecto se definió la visión de la siguiente manera:

“Ser el Centro de Salud de Referencia del municipio Quince del Gran Buenos Aires, reconocido por promover su crecimiento y mejora en forma continua y por contar con un nivel profesional de excelencia y por la calidad con que brinda sus servicios”

El proyecto en cuestión, es atravesado por varias de los conceptos expuestos en esta breve definición. El primero y más importante, es sobre en qué se quiere convertir el sanatorio, el escrito utiliza la palabra “referencia” y delimita una zona geográfica. La apertura del centro, como se menciona en el acta de constitución, responde a una necesidad detectada dentro de la comunidad, a algo que los habitantes del municipio están reclamando, una atención de salud ambulatoria más rápida para especialidades complejas sin tener que esperar meses para obtener un turno médico.

Por lo mencionado, creemos pertinente decir que el proyecto viene a satisfacer una “demanda” ciudadana, ¿qué mejor forma de convertirse en una referencia para una comunidad que resolviendo lo que para ellos es un problema? Lo que queremos lograr es que cada vez que los pacientes utilicen este nuevo servicio que se les ofrecerá, sientan que están obteniendo algo que antes les faltaba y que nosotros como organización ahora les brindamos.

Con esto obtendremos algo que va más allá del rendimiento financiero o la contribución a resultados que puede hacer el proyecto por tener un VAN positivo o una tir superior, lograremos generar un valor social para la comunidad que nos pondrá en un lugar diferente respecto a la competencia para los habitantes del municipio o de zonas cercanas que acudan al sanatorio, contribuyendo así a colocarnos en la ansiada posición de “referencia”.



Adicionalmente a la ubicación que queremos poseer, la visión menciona otras ideas que también forman parte de los beneficios que el proyecto proveerá. El reconocimiento de la búsqueda del “crecimiento y mejora continua” será inherente a la apertura de un nuevo centro, con nuevas condiciones, que son superadoras y de mayor comodidad para el paciente formando parte del mensaje implícito que daremos al ampliarnos e innovar en una época de crisis económica.

Finalmente en cuanto al “nivel profesional de excelencia y calidad” consideramos que el proyecto no aporta novedades, ya que los estándares a seguir y profesionales actuantes serán los ya existentes y definidos por el área de calidad. Por el contrario, acá es la visión la que le exige al proyecto, el cual no debe en ningún momento dirigirse de forma tal que ponga en tela de juicio nuestro compromiso con la calidad.

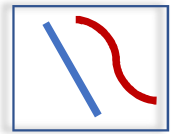
Pasando al análisis de la misión y buscando entender mejor como la organización entiende su razón de ser encontramos la siguiente definición:

“Sanatorio dedicado a brindar soluciones de alta complejidad a la problemática médico-asistencial del paciente liderando la atención integral de la emergencia médico-quirúrgica en todos sus niveles y la atención del parto, de la mujer y del recién nacido. Brindamos servicios de calidad, a través de un modelo de cuidados progresivos sustentables y organizados en función de la satisfacción del usuario, con un sistema integrado de información y gestión que garantice la efectividad clínica, promueva la satisfacción del personal, el sentido de pertenencia y el compromiso”

Aquí observamos una misión, que como es de esperar para este negocio, está centrada en la atención sanitaria y asistencial al paciente. En ese sentido, el proyecto no deja lugar a dudas, está destinado a una institución de salud y su producto busca directamente atacar la “problemática médico- asistencial” mencionada en la misión referida.

Por otra parte, la misión también resalta la importancia de la “satisfacción del usuario”, lo cual también se busca lograr por medio de la apertura del nuevo centro de salud. Como mencionamos al analizar la visión, el proyecto viene a ocupar un vacío en las respuestas a la comunidad en cuanto a la calidad y variedad de la atención médica que ofrecen las clínicas y sanatorios del municipio actualmente. Es por eso que si podemos responder a estas demandas podremos aumentar el nivel de satisfacción del usuario/paciente.

También debemos mencionar, que al igual que la visión, la misión hace énfasis en la calidad marcando la importancia que debe tener para el proyecto la planificación y gestión de la calidad. Lo mismo podemos decir en cuanto a la mención de “la satisfacción del personal, el sentido de pertenencia y el compromiso”, la cual debemos tener en consideración a la hora de la gestión de las comunicaciones y los interesados.



En cuanto a la relación del proyecto con la estrategia organizacional, también notamos una importante correspondencia. A la hora de diseñar la estrategia, la cual busca guiarnos hacia la visión, el comité directivo menciona que:

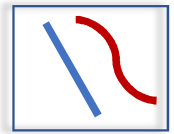
“Se buscara aumentar la cantidad de pacientes que tienen al sanatorio como su principal centro de atención médica para servicios de urgencia, consulta y alta complejidad para ser el instituto de salud con mayor volumen de atenciones en el municipio”....“La inauguración de un mayor número de quirófanos con equipamientos modernos nos posicionará como líder en calidad para la atención de alta complejidad permitiendo un mayor número de intervenciones de alto valor facturable contribuyendo a la rentabilidad. Sin embargo, los pacientes quirúrgicos que ingresan por medio de internaciones a nuestros quirófanos son en un 70% pacientes que previamente se atendieron de forma ambulatoria en la institución por lo cual se debe aumentar la cantidad de pacientes que toman contacto con nuestros consultorios para poder luego subir la cantidad que llegan a nuestros quirófanos”

Nuestro proyecto contribuirá a la estrategia en varios aspectos que creemos importante recalcar. Para empezar, permitirá aumentar el volumen de consultas, lo cual nos llevará a acercarnos al objetivo de ser el sanatorio con mayor cantidad de atenciones en el municipio lo cual es mencionado explícitamente como parte de la estrategia. Sumado a esto, el servicio que brindaremos será de atenciones solamente ambulatorias, aumentando el tipo de pacientes que quiere la estrategia, aquellos que toman contacto con la organización desde la consulta siendo luego derivados según los criterios médicos correspondientes a servicios de imágenes, laboratorio o internaciones quirúrgicas.

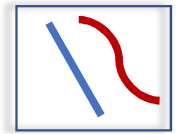
Un valor adicional a mencionar a la hora de analizar el tipo de consultas que ofrecerá el nuevo centro, es que se tratará principalmente de atenciones en especialidades de media y alta complejidad, las cuales tienen una mayor probabilidad de derivar en pacientes quirúrgicos que aquellas consideradas de complejidad baja. En concreto, según estadísticas extraídas de las historias clínicas, las especialidades de complejidad media tienen un 12% más de posibilidades de llegar a internaciones quirúrgicas que las de complejidad baja; las de complejidad alta por su parte obtienen hasta un 30% adicional. Por esto no solo el proyecto brinda más pacientes, sino también pacientes más adecuados a la estrategia perseguida.

CONCLUSIÓN

Por todo lo mencionado, el equipo de proyecto cree firmemente que la realización del proyecto se amolda perfectamente a la estrategia, misión y



visión que persigue la organización actualmente, excediendo con sus beneficios a los puramente económicos y generando valor para la organización.



2.1 Plan de gestión del alcance

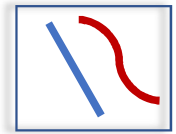


Apertura de nuevo centro médico de salud

Nombre: Nicolás Gastón

CeroneDNI: 36.717.761

Cohorte: 2022



OBJETIVO

El presente documento tiene como objetivo establecer las pautas y los procesos para definir, controlar y gestionar el alcance del proyecto de apertura del nuevo centro de salud. Busca proporcionar una guía clara y detallada para asegurar que el alcance se defina de manera precisa, se gestione adecuadamente y se establezcan formas de control y seguimiento.

Para lograr una gestión efectiva del alcance, se establecerán procesos claros y responsabilidades definidas. El director de proyecto será responsable de seguir los procesos establecidos no solo para la definición y control del alcance sino también para un control integrado de cambios sobre el mismo en caso de ocurrir solicitudes. Al respecto se establecerán mecanismos para garantizar que cualquier cambio o desviación del alcance se maneje de manera adecuada, siguiendo un proceso formal de control integrado de cambios.

Este plan de gestión del alcance es redactado por el director del proyecto con apoyo y asesoramiento del equipo de proyecto y deberá seguir los lineamientos y definiciones establecidas en la normativa institucional ya aplicada en los planes redactados para proyectos anteriores.

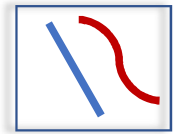
PROCESO DE DEFINICIÓN DEL ALCANCE

El proceso de definición del alcance consistirá en la redacción y comunicación de los documentos conformantes de la línea base de alcance los cuales estarán en línea con la definición preliminar del alcance del proyecto acordada por los interesados clave en la reunión de kick-off y reflejada en el acta de constitución del proyecto.

Adicionalmente a las mencionadas definiciones preliminares, el director de proyecto será responsable de la recopilación de requisitos de interesados clave los cuales deben ser considerados a la hora de la conformación de la línea base con el objetivo de determinar expectativas y formalizarlas. A efecto de la gestión del alcance, son interesados clave:

- Integrantes del comité directivo
- Director médico
- Gerente de recursos humanos

Las herramientas para la recopilación de requisitos pueden incluir entrevistas, cuestionarios y otros métodos a discreción del director de proyecto. En todos los caso los requisitos recopilados deben ser documentados formalmente de acuerdo a lo establecido en el plan de calidad y en la normativa institucional al respecto.

**Línea base de alcance:**

Los documentos que formarán la línea base de alcance son:

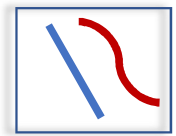
1. **Enunciado de alcance:** deberá reflejar de manera clara y detallada las características del proyecto y el producto con el objetivo de evitar confusiones o expectativas inadecuadas en los interesados.
2. **Estructura de desglose de trabajo:** mostrará en forma organizada y en niveles de tipo jerárquicos, todos los paquetes de trabajo que constituyen en su conjunto al proyecto completo. Debe incluir todo lo necesario para concluir el trabajo evitando niveles de desagregación que compliquen su lectura sin agregar valor.
3. **Diccionario de la estructura de trabajo:** busca ser un documento que proporcione información detallada de los paquetes de trabajo incluyendo sus implicancias, responsables, duración, fechas y recursos. Se debe utilizar el modelo de bloques del diccionario establecido en la normativa interna y utilizado previamente en proyectos anteriores.

Una vez conformada la línea base de alcance deberá ser presentada y explicada por el director de proyecto a los integrantes del comité directivo de la empresa para su aprobación, la cual debe ser realizada en forma unánime por todos los directores por medio de su firma del documento. En caso de ser rechazada no se podrá continuar adelante con el proyecto y deberá ser reformulada para presentarse nuevamente de acuerdo a las observaciones causales del rechazo.

RESPONSABLES DE LA GESTIÓN DEL ALCANCE

El director del proyecto es el responsable de la gestión en cuanto a:

- Redacción y aprobación de la línea base de alcance.
- Seguimiento, control y reporte del cumplimiento del alcance de acuerdo a lo establecido en el presente documento.
- Identificación de riesgos que afecten al alcance y seguimiento de los mismos de acuerdo a lo establecido en el plan de riesgos.
- Gestión de los cambios en el alcance: incluyendo la realización de solicitudes de cambios, análisis de impactos, implementación de cambios y su documentación.
- Aprobación de los entregables de acuerdo a lo establecido en el presente documento.



SEGUIMIENTO Y REPORTE DE LA GESTIÓN DEL ALCANCE

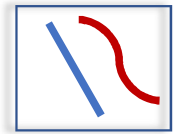
El seguimiento del alcance es tarea del equipo de proyecto bajo responsabilidad del director del mismo y debe seguir los siguientes lineamientos:

- **Monitoreo continuo:** seguir el avance del proyecto en relación con el alcance planificado, incluye el control de los entregables y los paquetes de trabajo para la prevención de desvíos.
- **Acciones correctivas/preventivas:** tomar las medidas necesarias para el cumplimiento del alcance descrito en el enunciado siempre y cuando no implique cambios que deban pasar por el comité (ver apartado de cambios de este mismo plan).
- **Reporte del estado del alcance:** se comunicará el estado del alcance por medio del status report presentado quincenalmente a los interesados clave del proyecto. Se debe presentar indicadores preestablecidos en el status report así como explicaciones de los resultados de la medición. Adicionalmente, también se responderá de forma formal a solicitudes adicionales o no programadas de los interesados clave sobre el estado de la gestión del alcance.
- **Documentación de la gestión del alcance:** se debe realizar de acuerdo a las normas establecidas en el plan de calidad. Se documentarán en todos los casos la recopilación de requisitos, la línea base de alcance, el seguimiento del alcance y la validación de entregables no solo en versiones finales sino también en parciales.

PROCEDIMIENTO DE CAMBIOS EN EL ALCANCE

En caso de ocurrencia de un riesgo, cambio en un requisito o suceder cualquier otro evento que implique la necesidad de realizar un cambio a la línea base de alcance ya aprobada, el mismo deberá en todos los casos ser aprobado por el comité de cambios mediante el siguiente procedimiento.

1. **Identificación del cambio:** implica un entendimiento de la variación que implica en el alcance del proyecto, sus razones y motivaciones.
2. **Análisis de impactos:** Se debe comprender cuales son las modificaciones que producirá en la EDT, el enunciado de alcance y/o el diccionario. En caso de no verse afectada la línea base de alcance no será necesario que el cambio pase al comité.
3. **Solicitud de cambio:** Implica completar el formulario de solicitud de cambio de acuerdo a las formalidades que el mismo establece. En todos



los casos las solicitudes de cambios se producen y analizan en forma integrada para su impacto en alcance, costo y tiempos.

4. Aprobación del cambio: el comité de cambios evaluará la documentación presentada por el director de proyecto sobre la implicancia del cambio pudiendo solicitar información adicional para decidir sobre su aprobación.
5. Impacto de cambios: en caso de proceder la aprobación, es tarea del equipo de proyecto comunicar el cambio a todos los interesados clave, actualizar la documentación del proyecto, modificar los planes y realizar los ajustes necesarios en la ejecución del proyecto.

APROBACIÓN DEL ALCANCE Y LOS ENTREGABLES

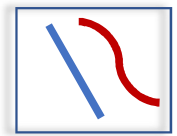
Las aprobaciones de entregables deben seguir según su tipo, el siguiente procedimiento:

- Entregables que impliquen paquetes de trabajos establecidos en el nivel inferior de la EDT deben ser aprobados por el director de proyecto.
- Hitos del proyecto establecidos en el acta de constitución y en el cronograma deben ser aprobados por el director del proyecto y por el patrocinador.
- El cierre del proyecto y conformidad con el alcance logrado y el producto debe ser aprobado por el comité directivo de la empresa y el director médico. Implica la validación del alcance.

LECCIONES APRENDIDAS DE LA GESTIÓN DEL ALCANCE

Es parte obligatoria de la gestión del alcance, documentar y formalizar todas las lecciones aprendidas a lo largo del proyecto al momento de finalizar el mismo. Las mismas deben quedar en el registro institucional de lecciones aprendidas de acuerdo al formato vigente según la normativa interna.

Entendemos como lecciones aprendidas de un proyecto a todo conocimiento adquirido en el proceso de realización del mismo que podría implicar un activo intangible o know-how que facilite o mejore la calidad en futuros proyectos.



2.2 Plan de gestión de los tiempos

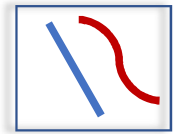


Apertura de nuevo centro médico de salud

Nombre: Nicolás Gastón

CeroneDNI: 36.717.761

Cohorte: 2022



OBJETIVO

El presente documento tiene como objetivo establecer las pautas y los procesos para definir, controlar y gestionar el cronograma del proyecto. Busca establecer formalmente los procedimientos que el equipo de proyecto debe seguir para la planificación, gestión, seguimiento y control de cambio en materia de tiempos.

Como se estableció en el acta de proyecto, a la hora del análisis de la triple restricción, el cumplimiento de los tiempos es la máxima prioridad del proyecto por sobre las variables costos y alcance, lo cual debe ser siempre tenido en cuenta en la toma de decisiones de dirección del proyecto y en materia de cambios. El director del proyecto será responsable de que las actividades del proyecto para garantizar que se completen dentro de los plazos establecidos en cronograma.

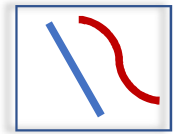
Este plan de gestión de tiempos es redactado por el director del proyecto con apoyo y asesoramiento del equipo de proyecto y deberá seguir los lineamientos y definiciones establecidas en la normativa institucional ya aplicada en los planes redactados para proyectos anteriores.

PROCESO DE DEFINICIÓN DE LOS TIEMPOS

El proceso de definición de los tiempos del proyecto implicará la definición y estimación de la duración de todas las actividades del proyecto asociadas a cada uno de los paquetes de trabajo establecidos en la estructura de desglose de trabajo que forma parte de la línea base de alcance oportunamente aprobada según el procedimiento establecido en el plan de gestión del alcance. Las fechas de realización de los hitos y consecución de los entregables deben ser similares a las acordadas de forma preliminar por los interesados clave en el acta de constitución del proyecto. En caso de diferir de manera sustancial, entendiéndose como tal a demoras mayores a quince días, se rechazará automáticamente el cronograma por no cumplir con la variable prioritaria del proyecto.

Las herramientas a utilizar para la definición de actividades, estimación de tiempos o secuenciación serán definidas por el director de proyecto según su criterio profesional y pueden incluir: lecciones aprendidas de proyectos similares, conocimientos del equipo de proyecto, entrevistas a interesados, juicio de expertos, entre otras. Todas las actividades identificadas con su respectiva duración deberán ser documentadas en el software "Microsoft Project" que calculará el cronograma a partir de la información ingresada.

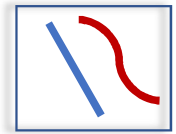
Las horas de esfuerzo tomarán como unidad de medida a las horas de recursos humanos necesarias para cada actividad, teniendo en cuenta las siguientes limitaciones:



- Límite para integrantes del equipo de trabajo: no se podrán asignar más de ocho horas de un recurso individual a un día de trabajo.
- Priorización de las horas: más allá del límite establecido en el punto anterior, es objetivo de la asignación de horas minimizar la cantidad de horas diarias que se asignan los integrantes del equipo en cada día del proyecto en la búsqueda que puedan continuar en forma paralela con sus actividades de rutina en la empresa.
- Feriados y fin de semana: no se programarán actividades ni horas de esfuerzo en días feriados, sábados y domingos.

Se establecen los siguientes pasos a seguir para la conformación del cronograma:

1. Definición de actividades: a partir de cada uno de los paquetes de trabajo establecidos en la EDT se identificarán y listarán todas las actividades necesarias para cumplimentar cada uno de ellos.
2. Duración de actividades: este paso consiste en que a partir de las actividades definidas, estimar la duración de cada una de ellas en forma individual. Es importante recalcar que en este paso el equipo de proyecto debe estimar no solo la duración que implicarán estas actividades en días de cronograma sino también cuanto significarán en horas de esfuerzo.
3. Secuenciación de actividades: en esta etapa se analizarán las dependencias entre las actividades del proyecto. En otras palabras, podemos decir que lo que debe hacer el equipo de proyecto es establecer que actividades deben terminar para que otras arranquen. Es importante recalcar que por la naturaleza de este proyecto trabajaremos únicamente con dependencias de carácter obligatorio.
4. Conformación del cronograma: conociendo todas las actividades del proyecto, su duración, las dependencias entre ellas y la fecha de inicio de actividades, se puede obtener el cronograma del proyecto. Para realizarlo, es obligatorio el uso de la herramienta de software de gestión de proyectos con el objetivo de facilitar las tareas operativas y disminuir posibles errores humanos. El director de proyecto deberá observar los desvíos en tiempos respecto a las estimaciones preliminares y evaluar su corrección en caso que sean significativos antes de proceder a la aprobación del cronograma. En caso de no ser posible cumplir con los tiempos acordados, se debe elevar el problema al patrocinador para su resolución.



CRONOGRAMA:

El cronograma debe seguir los siguientes lineamientos:

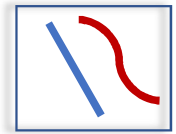
1. **Presentación:** como es establecido en este plan, se utilizará un software de gestión de proyectos para la presentación del cronograma. El resultado debe ser un cronograma de observación simple con características de diagrama de Gantt donde se observen fechas de inicio y fin de actividades, dependencias, hitos, holguras y posibles caminos críticos.
2. **Análisis de la ruta crítica del proyecto:** se debe observar en el cronograma como resultado de la secuenciación de actividades cual es el camino crítico del proyecto entendiendo como tal a secuencia de actividades que representa la ruta más larga en el proyecto, lo que determina su duración más corta posible. El objetivo de su observación será que el director de proyecto pueda tener en claro que actividades no pueden retrasarse para priorizarlas en la gestión de tiempos de aquellas que tengan holguras siempre en la búsqueda de evitar demoras en los tiempos del proyecto
3. **Análisis de la asignación de recursos:** a la hora de analizar la factibilidad del cronograma, el director de proyecto será responsable de observar cual es la necesidad de recursos que implican las actividades en cada momento del cronograma para asegurar la disponibilidad de los mismos y evitar cuellos de botella. Esto aplica no solo recursos humanos (a partir de las horas de esfuerzo identificadas) sino también a financieros como se establece en el plan de costos donde se valorizan todas las actividades.

Conformado y analizado el cronograma deberá ser presentado y explicado por el director de proyecto a los integrantes del comité directivo de la empresa para su aprobación la cual debe ser realizada en forma unánime por todos los directores por medio de su firma del documento. Su aprobación es posterior a la de la línea base de alcance y se realiza en forma conjunta con la línea base de costos. En caso de ser rechazado no se podrá continuar adelante con el proyecto y deberá ser reformulado para presentarse nuevamente de acuerdo a las observaciones causales del rechazo.

RESPONSABLES DE LA GESTIÓN DE LOS TIEMPOS

El director del proyecto es el responsable de la gestión en cuanto a:

- Conformación y aprobación del cronograma.

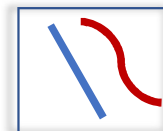


- Asegurar la priorización de los tiempos dentro de la triple restricción.
- Seguimiento, control y reporte del cumplimiento de los tiempos de acuerdo a lo establecido en el presente documento.
- Identificación de riesgos que afecten el cronograma y seguimiento de los mismos de acuerdo a lo establecido en el plan de riesgos.
- Gestión de los cambios en el cronograma: incluyendo la realización de solicitudes de cambios, análisis de impactos, implementación de cambios y su documentación.

SEGUIMIENTO Y REPORTE DE LA GESTIÓN DE TIEMPOS

El seguimiento de los tiempos es tarea del equipo de proyecto bajo responsabilidad del director del mismo y debe seguir los siguientes lineamientos:

- Monitoreo continuo: seguir el avance del proyecto y el cumplimiento de las actividades en las fechas establecidas en el cronograma para alertar de variaciones ocurridas.
- Acciones correctivas/preventivas: tomar las medidas necesarias para el cumplimiento del cronograma siempre y cuando no implique cambios que deban pasar por el comité (ver apartado de cambios de este mismo plan).
- Reporte del estado de la gestión de tiempos: se comunicará el estado del cronograma por medio del status report presentado quincenalmente a los interesados clave del proyecto. Se debe presentar indicadores preestablecidos en el status report así como explicaciones de los resultados de la medición. Adicionalmente, también se responderá de forma formal a solicitudes adicionales o no programadas de los interesados clave.
- Criterio del 50% de avance: a la hora de establecer el estado de una actividad para conformar los indicadores del status report, se marcará un 50% de avance a toda actividad que haya comenzado pero no terminado al momento. El objetivo de esto es una simplificación operativa la cual puede ser modificada en caso de considerarse necesario en virtud de la importancia de la actividad para el proyecto y la disponibilidad de información más precisa sobre su curso.
- Documentación de la gestión de tiempos: se debe realizar de acuerdo a las normas establecidas en el plan de calidad. Se documentarán principalmente el cumplimiento de las actividades y sus desvíos contra lo planeado.



PROCEDIMIENTO DE CAMBIOS EN EL CRONOGRAMA

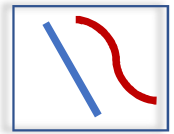
En caso de ocurrencia de un riesgo, cambio en un requisito o suceder cualquier otro evento que implique la necesidad de realizar un cambio en la línea base del proyecto, el mismo deberá en todos los casos ser aprobado por el comité integrado de cambios. A la hora de realizar un cambio, los tiempos como variable prioritaria deben recibir el mínimo impacto posible, siendo costos y alcance variables de ajuste. El procedimiento de cambios que afecten tiempos será:

- Identificación del cambio: implica un entendimiento de la posible variación en tiempos de no realizarse el cambio en el proyecto.
- Análisis de impactos: Se debe comprender cuales son las modificaciones que producirá en costo, alcance y tiempos de manera integrada. Se debe proponer un cambio que minimice desvíos en tiempos.
- Solicitud de cambio: Implica completar el formulario de solicitud de cambio de acuerdo a las formalidades que el mismo establece. En todos los casos las solicitudes de cambios se producen y analizan en forma conjunta para su impacto en alcance, costo y tiempos.
- Aprobación del cambio: el comité de cambios evaluará la documentación presentada por el director de proyecto sobre la implicancia del cambio pudiendo solicitar información adicional para decidir sobre su aprobación.
- Impacto de cambios: en caso de proceder la aprobación, es tarea del equipo de proyecto comunicar el cambio a todos los interesados clave y actualizar el cronograma con las variaciones en todas las actividades, las nuevas fechas de finalización y modificaciones en los hitos de corresponder.

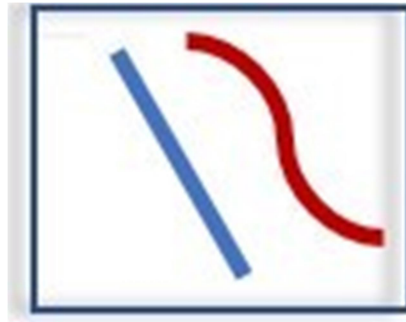
LECCIONES APRENDIDAS DE LA GESTIÓN DE TIEMPOS

Es parte obligatoria de la gestión de tiempos, documentar y formalizar todas las lecciones aprendidas a lo largo del proyecto al momento de finalizar el mismo. Las mismas deben quedar en el registro institucional de lecciones aprendidas de acuerdo al formato vigente según la normativa interna.

Entendemos como lecciones aprendidas de un proyecto a todo conocimiento adquirido en el proceso de realización del mismo que podría implicar un activo intangible o know-how que facilite o mejore la calidad en futuros proyectos.



2.3 Plan de gestión de los costos

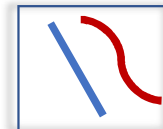


Apertura de nuevo centro médico de salud

Nombre: Nicolás Gastón

CeroneDNI: 36.717.761

Cohorte: 2022



OBJETIVO

El presente documento tiene como objetivo establecer las pautas y los procesos para definir, controlar y gestionar los costos del proyecto. Busca establecer formalmente los procedimientos que el equipo de proyecto debe seguir para la planificación, gestión, seguimiento y control de cambios en materia de costos.

El director del proyecto será responsable por la planificación, seguimiento y control de las actividades del proyecto para garantizar el cumplimiento del presupuesto así como la eficiencia en la asignación de recursos. El plan de gestión de los costos es redactado por el director del proyecto con apoyo y asesoramiento del equipo de proyecto y deberá seguir los lineamientos y definiciones establecidas en la normativa institucional ya aplicada en los planes redactados para proyectos anteriores.

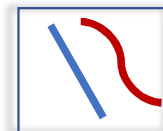
PROCESO DE DEFINICIÓN DEL PRESUPUESTO

El proceso de definición del presupuesto implicará la estimación de los recursos financieros necesarios para llevar adelante todas las actividades del proyecto oportunamente identificadas para la realización del cronograma. Adicionalmente se deberán definir reservas de gerencia y contingencia (partiendo de los riesgos identificados en el plan de gestión de los riesgos del proyecto).

El presupuesto definido deberá ser similar en su importe total a lo acordado como preliminarmente en las versiones finales de los documentos de iniciación del proyecto, tanto el acta de constitución como el caso de negocios. En caso de diferir de manera sustancial, entendiéndose como tal a desvíos superiores al 10%, se deberán generar explicaciones adicionales sobre las variaciones y su aprobación o rechazo quedará sujeta a la decisión del comité directivo.

Las herramientas a utilizar para la valorización de los costos de las actividades y las reservas de contingencia serán definidas por el director de proyecto según su criterio profesional y pueden incluir: lecciones aprendidas de proyectos similares, solicitud de presupuestos, conocimientos del equipo de proyecto, entrevistas a interesados, juicio de expertos, entre otras. Todas las actividades valorizadas y el racional que sostiene las estimaciones deberán quedar documentados formalmente.

Las actividades y reservas se valorizarán en pesos argentinos en todos los casos. En caso de incluir costos en dólares los mismos deberán ser multiplicados por el tipo de cambio al 31/07/2022 según el banco nación de la republica argentina. Se establecen los siguientes pasos a seguir para la confección del presupuesto:



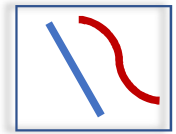
1. Valorización de actividades: para cada una de las actividades identificadas para la conformación del cronograma se estimarán los recursos financieros necesarios para llevarlas a cabo. En el caso de la valorización de horas de esfuerzo también calculadas en el cronograma, las mismas se deben estimar con el valor equivalente a una hora extra del recurso humano que realizará el esfuerzo, la fórmula a aplicar es: $\text{Sueldo mensual bruto} / 200 * 1,5$.
2. Valorización de las reservas de contingencia: se realizará estimando el costo asociado a la respuesta planificada para cada uno de los riesgos identificado en el plan de riesgos y multiplicándolo por la probabilidad estimada para ese riesgo en el mismo plan.
3. Línea base de costos: es igual a la suma de las actividades valorizadas y las reservas de contingencia
4. Reserva de gerencia: establecida por criterio del comité directivo en un 15% de la línea base de costos del proyecto en todos los casos.
5. Presupuesto conformado: el presupuesto será igual a la suma de la línea base de costos y la reserva de gerencia. No puede en ningún caso haber costos por fuera o no asociados a las actividades o las reservas mencionadas.

PRESUPUESTO

El presupuesto debe seguir los siguientes lineamientos:

1. Presentación: debe presentarse de forma tal que su lectura sea simple y de carácter ejecutiva, diferenciando las distintas partes de las estimaciones, las actividades, las reservas de contingencia y las de gerencia.
2. Análisis de la asignación de recursos: será también responsabilidad del director del proyecto observar y presentar la asignación de recursos financieros a través del tiempo según es determinado por costo de actividades y sus fechas de realización (determinadas en el cronograma). El objetivo de esta presentación será asegurar la disponibilidad de los recursos financieros en las fechas requeridas para evitar demoras en actividades.

La versión final de presupuesto será presentada y explicada por el director de proyecto a los integrantes del comité directivo de la empresa para su aprobación la cual debe ser realizada en forma unánime por todos los directores por medio de su firma del documento. Su aprobación es posterior a la de la línea base de alcance y se realiza en forma conjunta con el cronograma. En caso de ser rechazado no se podrá continuar adelante con el



proyecto y deberá ser reformulado para presentarse nuevamente de acuerdo a las observaciones causales del rechazo.

RESPONSABLES DE LA GESTIÓN DE LOS COSTOS

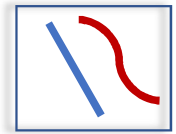
El director del proyecto es el responsable de la gestión de costos en cuanto a:

- Conformación y aprobación del presupuesto.
- Calculo adecuado de reservas de contingencia.
- Asegurar una eficiente asignación y uso de los recursos financieros
- Seguimiento, control y reporte del cumplimiento de los costos de acuerdo a lo establecido en el presente documento y en el presupuesto.
- Identificación de riesgos que afecten el presupuesto y seguimiento de los mismos de acuerdo a lo establecido en el plan de riesgos.
- Gestión de los cambios en el presupuesto: incluyendo la realización de solicitudes de cambios, análisis de impactos, implementación de cambios y su documentación.

SEGUIMIENTO Y REPORTE DE LA GESTIÓN DE COSTOS

El seguimiento de los costos es tarea del equipo de proyecto bajo responsabilidad del director del mismo y debe seguir los siguientes lineamientos:

- Control de costos: seguir el avance del proyecto y el cumplimiento de los costos en cada una de las actividades según estaba previsto en el presupuesto generando informes que permitan entender el desempeño financiero del proyecto.
- Análisis de desvíos: cuando se incurra en erogaciones superiores a las planificadas para una actividad, se deberá trabajar en el entendimiento de las causas de la variación y documentarlo.
- Acciones correctivas/preventivas: tomar las medidas necesarias para el cumplimiento del presupuesto siempre y cuando no implique cambios que deban pasar por el comité (ver apartado de cambios de este mismo plan).
- Reporte del estado de la gestión de costos: se comunicará el estado del presupuesto por medio del status report presentado quincenalmente a los interesados clave del proyecto. Se debe presentar indicadores preestablecidos en el status report así como explicaciones de los resultados de la medición. Adicionalmente, también se responderá de



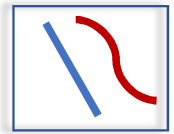
forma formal a solicitudes adicionales o no programadas de los interesados clave.

- Documentación de la gestión de costos: se debe realizar de acuerdo a las normas establecidas en el plan de calidad. Se documentarán principalmente asignaciones de recursos, erogaciones, orden de compra, documentación fiscal e informes de costos.

PROCEDIMIENTO DE CAMBIOS EN EL PRESUPUESTO

En caso de ocurrencia de un riesgo, cambio en un requisito o suceder cualquier otro evento que implique la necesidad de realizar un cambio al presupuesto, el mismo deberá en todos los casos ser aprobado por el comité integrado de cambios mediante el siguiente procedimiento:

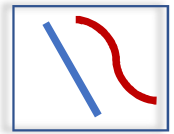
1. Identificación del cambio: implica un entendimiento de la variación que implica en los costos del proyecto, sus razones y motivaciones.
2. Análisis de impactos: Se debe comprender cuales son las modificaciones que producirá en el presupuesto tanto en términos financiero como de asignaciones temporales de recursos. En caso de no verse afectado el presupuesto en desvíos superiores al 10% no se es necesario acudir al comité de cambios
3. Reservas de contingencia: en caso del desvió en costos provenir de cambios derivados de un riesgo incurrido y cubierto por las reservas de contingencia, no es necesario que pasen por el comité de cambios. Se informará su uso en la siguiente reunión de avance del proyecto.
4. Reserva de gerencia: el director de proyecto puede acudir a la reserva de gerencia para responder a contingencias no identificadas en la planificación del proyecto sin acudir al comité de cambios pero informando su uso al patrocinador y realizando las explicaciones pertinentes en la próxima reunión de avance.
5. Solicitud de cambio: Implica completar el formulario de solicitud de cambio de acuerdo a las formalidades que el mismo establece. En todos los casos las solicitudes de cambios se producen y analizan en forma conjunta para su impacto en alcance, costo y tiempos.
6. Aprobación del cambio: el comité de cambios evaluará la documentación presentada por el director de proyecto sobre la implicancia del cambio pudiendo solicitar información adicional para decidir sobre su aprobación.
7. Impacto de cambios: en caso de proceder la aprobación, es tarea del equipo de proyecto comunicar el cambio a todos los interesados clave, actualizar la documentación del proyecto, modificar los planes y realizar los ajustes necesarios en la ejecución del proyecto.



LECCIONES APRENDIDAS DE LA GESTIÓN DE COSTOS

Es parte obligatoria de la gestión de costos, documentar y formalizar todas las lecciones aprendidas a lo largo del proyecto al momento de finalizar el mismo. Las mismas deben quedar en el registro institucional de lecciones aprendidas de acuerdo al formato vigente según la normativa interna.

Entendemos como lecciones aprendidas de un proyecto a todo conocimiento adquirido en el proceso de realización del mismo que podría implicar un activo intangible o know-how que facilite o mejore la calidad en futuros proyectos.



2.4 Plan de gestión de las adquisiciones

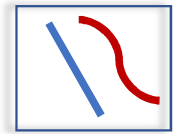


Apertura de nuevo centro médico de salud

Nombre: Nicolás Gastón

CeroneDNI: 36.717.761

Cohorte: 2022



OBJETIVO

El presente documento tiene como objetivo establecer lineamientos generales sobre las adquisiciones del proyecto. Busca establecer los procedimientos para obtener los bienes, servicios o recursos requeridos por el proyecto. Su propósito es asegurar que las adquisiciones se realicen de manera eficiente, efectiva y en cumplimiento de los requisitos del proyecto y la normativa interna de la empresa.

Este plan de gestión de adquisiciones es redactado por el director del proyecto con apoyo y asesoramiento del equipo de proyecto y deberá seguir los lineamientos y definiciones establecidas en la normativa institucional ya aplicada en los planes redactados para proyectos anteriores.

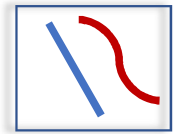
PROCESO DE DEFINICIÓN DE ADQUISICIONES

Las adquisiciones necesarias para llevar adelante las actividades del proyecto fueron establecidas en el presupuesto del proyecto para poder estimar el costo de cada una de ellas. Sin perjuicio de eso, si durante la redacción del plan de adecuación o posteriormente se identificara la necesidad de adquisiciones adicionales, las mismas también deben seguir los procedimientos establecidos en el presente plan.

TIPO DE ADQUISICIONES

El procedimiento para las compras y adquisiciones diferirá según el tipo de recurso solicitado, por lo que se deberá diferenciar:

1. Horas de esfuerzo: Incluye todas las horas de recursos humanos identificadas en el cronograma tanto para el equipo del proyecto, el director y otros participantes internos en actividades del proyecto.
2. Obra de adecuación: todos los gastos en recursos físicos para la obra del centro médico.
3. Equipamiento médico: todo equipo y accesorio médico adquirido o alquilado para el funcionamiento del centro.
4. Gastos de reclutamiento: incluye erogaciones de recursos humanos en capacitaciones, reclutamiento y todos los gastos necesarios para la confección de las plantillas administrativas y médica del nuevo centro.
5. Otros gastos: todos los otros gastos de actividades valorizados en el presupuesto que no se encuentren dentro de los primeros cuatro puntos.



ADQUISICIONES DE HORAS DE ESFUERZO

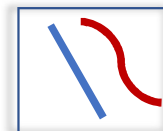
Las adquisiciones de horas de esfuerzo deben seguir el siguiente procedimiento:

1. El director de proyecto tras designar los recursos humanos necesarios para las horas de esfuerzo en cuestión en base a lo establecido en el cronograma, debe informar a los mismos y a sus superiores directos de la asignación con al menos 48 horas de anticipación para evitar problemas operativos.
2. El director de proyecto debe enviar una autorización firmada de horas asignadas al proyecto al área de recursos humanos para que siga su curso de liquidación y pago al recurso en cuestión. Como se establece en el plan de costos, estas horas llevan el carácter y valorización de horas extra por no existir recursos asignados 100% al proyecto sino que participarán en el mismo de manera simultánea a sus funciones operativas diarias.
3. El pago y liquidación de las horas es responsabilidad del área de recursos humanos y debe realizarse de acuerdo a la normativa interna y legal correspondiente.
4. Es el director de proyecto responsable de controlar el correcto cumplimiento de las horas de esfuerzo asignadas.

ADQUISICIONES EN OBRA DE ADECUACIÓN

Las adquisiciones relacionadas a la obra de adecuación deben seguir el siguiente procedimiento:

1. El jefe de mantenimiento de la institución será el encargado de ejecutar el proceso de las adquisiciones dentro del presupuesto previamente autorizado.
2. El procedimiento debe ceñirse en todos los casos a lo establecido en la normativa institucional de compras que establece detalles para los procedimientos en los siguientes pasos: solicitud de presupuestos a proveedores, evaluación integrada de propuestas, adjudicación y emisión de orden de compra.
3. La orden de compra emitida por el jefe de mantenimiento debe también ser firmada por el director de proyecto para asegurar su correspondencia con lo presupuestado. Una vez emitida, el proceso de pago corresponde al área de tesorería bajo sus procedimientos de operativa corriente.
4. La recepción y conformidad con la adquisición está a cargo del equipo de obra y quedará documentada formalmente mediante la firma de un



remito. En caso de no cumplir con lo acordado no deberá ser recepcionada y se dará aviso a tesorería de detener el proceso de pago.

ADQUISICIONES DE EQUIPAMIENTO MÉDICO

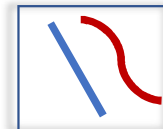
Las adquisiciones relacionadas a la compra de equipos y accesorios médicos deben seguir el siguiente procedimiento:

1. El director médico será el encargado de ejecutar el proceso de las adquisiciones dentro del presupuesto previamente autorizado.
2. El procedimiento debe ceñirse en todos los casos a lo establecido en la normativa institucional de compras médicas que establece que el único autorizante posible es el director médico y que determina procedimientos con los siguientes pasos: determinación de características técnicas necesarias, solicitud de presupuestos a proveedores médicos del listado aprobado por el comité directivo, evaluación integral de propuestas en comité médico con directores de especialidades, selección y emisión de orden de compra.
3. La orden de compra es emitida por el director médico y debe también ser firmada por el director de proyecto para asegurar su correspondencia con lo presupuestado. Una vez emitida, el proceso de pago corresponde al área de tesorería bajo sus procedimientos de operativa corriente.
4. La recepción y conformidad con la adquisición está a cargo del director médico y quedará documentada formalmente mediante la firma de un remito. En caso de no cumplir con lo acordado no deberá ser recepcionada y se dará aviso a tesorería de detener el proceso de pago.

ADQUISICIONES EN RECLUTAMIENTO

Las adquisiciones relacionadas a gastos de reclutamiento deben seguir el siguiente procedimiento:

1. El gerente de recursos humanos de la institución será el encargado de ejecutar el proceso de las adquisiciones dentro del presupuesto previamente autorizado.
2. En el caso de ingreso de nuevos recursos humanos necesarios para la operatoria del centro, el procedimiento de selección es responsabilidad del área de recursos humanos de acuerdo a su normativa y metodología habitual.
3. En el caso de adquisiciones adyacentes al proceso de reclutamiento tales como gastos en cursos o capacitaciones, en consultoría u otros que pudieran surgir, el procedimiento que debe seguir el gerente de



recursos humanos se encuentra establecido en la normativa institucional de compras que establece detalles para los procedimientos en los siguientes pasos: solicitud de presupuestos a proveedores, evaluación integrada de propuestas, adjudicación y emisión de orden de compra.

4. La orden de compra emitida debe también ser firmada por el director de proyecto para asegurar su correspondencia con lo presupuestado. Una vez emitida el proceso de pago corresponde al área de tesorería bajo sus procedimientos de operativa corriente.
5. El gerente de recursos humanos es responsable por la calidad y cumplimiento de las especificaciones en las adquisiciones realizadas.

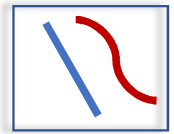
ADQUISICIONES DE OTROS GASTOS

Las adquisiciones de los gastos que no se encuentren en apartados anteriores deben seguir el siguiente procedimiento:

1. El director de proyecto será el encargado de ejecutar el proceso de las adquisiciones dentro del presupuesto previamente autorizado.
2. En caso de gastos menores a \$30.000 no será necesario pasar por el procedimiento de selección de proveedores establecido institucionalmente. Siempre considerando que estos gastos ya se encuentran autorizados y valorizados en el presupuesto conformado.
3. Para gastos mayores, el procedimiento debe ceñirse en todos los casos a lo establecido en la normativa institucional de compras que establece detalles para los procedimientos en los siguientes pasos: solicitud de presupuestos a proveedores, evaluación integrada de propuestas, adjudicación y emisión de orden de compra.
4. Una vez emitida la orden de compra, el proceso de pago corresponde al área de tesorería bajo sus procedimientos de operativa corriente.
5. La recepción y conformidad con la adquisición está a cargo del equipo de proyecto y quedará documentada formalmente mediante la firma de un remito. En caso de no cumplir con lo acordado no deberá ser recepcionada y se dará aviso a tesorería de detener el proceso de pago.

SEGUIMIENTO Y REPORTE DE LA GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES

El seguimiento de las adquisiciones formara parte del seguimiento de los costos del proyecto bajo los procedimientos y reportes establecidos en el plan de gestión de los costos y el modelo de status report definido para el proyecto.



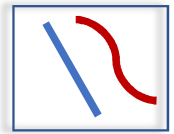
PROCEDIMIENTO DE CAMBIOS EN LAS ADQUISICIONES

Los cambios en adquisiciones respecto a lo planeado serán tratados de acuerdo a los procedimientos establecidos en el plan de gestión de costos siempre y cuando cumplan los requisitos para acudir al comité allí definidos. En casos que no impliquen acudir al comité de cambios, las variaciones en las adquisiciones deben ser igualmente informadas al patrocinador.

LECCIONES APRENDIDAS DE LA GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES

Es parte obligatoria de la gestión de adquisiciones, documentar y formalizar todas las lecciones aprendidas a lo largo del proyecto al momento de finalizar el mismo. Las mismas deben quedar en el registro institucional de lecciones aprendidas de acuerdo al formato vigente según la normativa interna.

Entendemos como lecciones aprendidas de un proyecto a todo conocimiento adquirido en el proceso de realización del mismo que podría implicar un activo intangible o know-how que facilite o mejore la calidad en futuros proyectos.



2.5 Plan de gestión de los riesgos

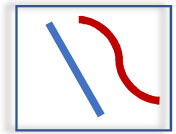


Apertura de nuevo centro médico de salud

Nombre: Nicolás Gastón

CeroneDNI: 36.717.761

Cohorte: 2022



OBJETIVO

El presente documento tiene como objetivo establecer las pautas y los procesos para identificar, evaluar, controlar y responder a los riesgos durante la ejecución del proyecto. El objetivo principal es minimizar la probabilidad de que los riesgos ocurran y mitigar su impacto en caso de que se materialicen.

Se establecerán roles y responsabilidades para la identificación y gestión de cada uno de los riesgos estableciendo funciones para director de proyecto, el patrocinador y los integrantes del equipo. Es importante resaltar que la gestión de los riesgos en este proyecto tiene que tener un carácter dinámico por lo cual todos los involucrados deben estar atentos a la aparición de nuevos riesgos, variaciones en los impactos o en la probabilidad de ocurrencia independientemente de la identificación preliminar que se hace en el presente plan.

El plan de gestión de riesgos es redactado por el director del proyecto con apoyo y asesoramiento del equipo de proyecto y deberá seguir los lineamientos y definiciones establecidas en la normativa institucional ya aplicada en los planes redactados para proyectos anteriores.

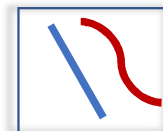
PROCESO DE IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS

El proceso de identificación de riesgos estará a cargo del director de proyecto con el apoyo del patrocinador y el equipo de proyecto. Se permite la utilización de las herramientas y metodologías que sirvan para detectar la totalidad de los riesgos en los que se podría incurrir. Para la apertura del centro médico las herramientas más utilizadas son:

- Experiencias previas de integrantes del equipo de trabajo
- Lecciones aprendidas de proyectos anteriores con similitudes al actual
- Entrevistas con interesados
- Juicio de expertos
- Lluvia de ideas

Hay que destacar que si bien en el momento de realización de este plan intentamos realizar un listado de riesgos lo más exhaustivo posible, se trata de una identificación solamente preliminar que irá variando a lo largo del proyecto en su composición, probabilidades y responsables ya sea por aparecer nuevas amenazas o por detectarse omisiones en la planificación original.

Una vez que el equipo identifica los riesgos se procede a hacer una clasificación de los mismos buscando establecer:

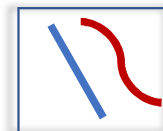


1. Probabilidad de ocurrencia: que tan posible es que se materialice el riesgo expresado en un porcentaje.
2. Impacto: implicancias de la materialización del riesgo expresadas conceptualmente en impacto “bajo” (no afecta la línea base del proyecto), “medio” (afecta la línea base del proyecto, implica medidas que necesariamente pasaran por el comité de cambios) o “alto” (consecuencias sustanciales que ponen en cuestión la continuidad del proyecto).
3. Estrategia tomada ante el riesgo: aceptar, mitigar, evitar o transferir.
4. Acciones tomadas ante el riesgo: medidas elegidas en base a la estrategia seleccionada.

IDENTIFICACIÓN PRELIMINAR DE RIESGOS

Siguiendo el procedimiento indicado en los apartados anteriores, el equipo de proyecto logro hacer la siguiente primera identificación de riesgos:

No. Ref	Riesgo	Implicancia
RG-01	Apertura de nuevos centros médicos en la zona	El crecimiento inesperado de la oferta de atenciones podría afectar nuestra demanda y por tanto la posibilidad de cubrir las agendas
RG-02	Cambios en las preferencias de la comunidad en materia de sanidad	En caso que los potenciales pacientes cambien la cantidad de tiempo que dedican al cuidado de su salud o lugares donde buscan atención podría afectar nuestra creación de agendas
RG-02	Modificaciones en legislación sanitaria	Podría implicar necesidades de adecuación que deriven en mayores costos o tiempos
RG-03	Modificaciones en normativa de habilitación municipal	Podría implicar necesidades de adecuación que deriven en mayores costos o tiempos
RG-04	Restricciones en caso de rebrote de Covid	Afectaría los plazos del proyecto generar demora en los procesos
RG-05	Cambios en la legislación laboral	Podría implicar necesidades de adecuación que deriven en mayores costos



RG-06	Cambios en las normativas de los financiadores de salud	De establecer mayores requisitos para la facturación de consultas, afectaría el diseño de las agendas llevando a más costos o tiempos
RG-07	Conflictos políticos entre la dirección y el gobierno municipal	De ocurrir, podría bloquear o demorar las habilitaciones requeridas llevando a posibles desvíos en tiempos
RG-08	Variación de variables macroeconómicas nacionales	Tanto un aceleramiento de la inflación como del aumento del tipo de cambio podría inducir a mayores costos en el proyecto.

CLASIFICACIÓN DE RIESGOS

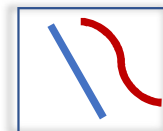
En base a las características individuales de cada uno de los riesgos y utilizando las herramientas antes mencionadas se llegó al siguiente resultado:

No. Ref	Estrategia	Medidas	Probabilidad	Impacto
RG-01	Aceptar	Rediseño de agendas	20,00%	Medio
RG-02	Aceptar	Rediseño de agendas	10,00%	Medio
RG-02	Aceptar	Cambios en obra y rediseño de agendas	5,00%	Medio
RG-03	Aceptar	Cambios en obra	15,00%	Medio
RG-04	Aceptar	Cambios en obra, medidas adicionales de prevención, rediseño de agendas	25,00%	Alto
RG-05	Aceptar	Costos adicionales en plantilla administrativa	5,00%	Medio
RG-06	Aceptar	Rediseño de agendas	10,00%	Medio
RG-07	Aceptar	Costos por demora obligando a fast-tracking	20,00%	Medio
RG-08	Aceptar	Costos adicionales por inflació y tipo de cambio superiores	30,00%	Medio

La estrategia para todos los riesgos será aceptar ya que no tenemos capacidad de influir en su ocurrencia ni voluntad de modificar el plan para evitarlos. Igualmente no identificamos opciones viables para la transferencia de alguno de ellos. Las medidas elegidas responden a soluciones posibles siempre teniendo en cuenta que en su implementación se priorizará el cumplimiento del cronograma al ser los tiempos la variable preponderante en la triple restricción (establecido en el acta de constitución).

El objetivo de la clasificación será ayudarnos en la priorización del seguimiento de los riesgos a lo largo del proyecto bajo los siguientes lineamientos:

- Seguimiento diario: a riesgos de impacto alto.
- Seguimiento semanal: a riesgos de impacto medio priorizando aquellos cuya probabilidad sea mayor o igual al 15% y de acuerdo a los costos asociados a su reserva de contingencia definida en el presupuesto.
- Seguimiento ante novedades: riesgos de impacto bajo (no existen en esta identificación preliminar)



ROLES Y RESPONSABILIDADES

El director del proyecto es el responsable de la gestión de los riesgos incluyendo su seguimiento, control, reporte y respuestas. El patrocinador es responsable de monitorear en conjunto con el director los riesgos de impacto alto que puedan afectar el cumplimiento del proyecto.

En cuanto al seguimiento de la evolución de los riesgos, teniendo en cuenta la priorización y dificultad de los mismos se asignan las siguientes responsabilidades:

No. Ref	Estrategia	Responsable seguimiento
RG-01	Aceptar	Director de proyecto
RG-02	Aceptar	Equipo de proyecto (a designar)
RG-02	Aceptar	Equipo de proyecto (a designar)
RG-03	Aceptar	Director de proyecto
RG-04	Aceptar	Patrocinador
RG-05	Aceptar	Director de proyecto
RG-06	Aceptar	Equipo de proyecto (a designar)
RG-07	Aceptar	Director de proyecto
RG-08	Aceptar	Director de proyecto

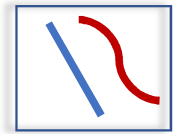
En caso de que el responsable de cualquiera de los riesgos tenga novedades sobre el estado del mismo, debe informar al director de proyecto para que tome las medidas oportunas. Igualmente, todo el equipo colaborará y comunicará la detección de nuevos riesgos que aparezcan a lo largo del proyecto.

RESERVAS Y PROCEDIMIENTO DE USO

En base a los riesgos identificados en el presente plan, se deberán constituir reservas de contingencia para dar respuesta a la ocurrencia de cada uno de ellos. La utilización de las reservas de contingencia ante la ocurrencia de un riesgo identificado es potestad del director del proyecto sin necesidad de acudir al comité de cambios teniendo simplemente que comunicarlo en la próxima reunión de avance del proyecto.

Es aceptable la utilización de reservas de contingencias ya expiradas para solventar una contingencia incurrida cuyas medidas de respuesta tengan un costo superior al reservado para ese riesgo. Debe ser autorizado por el patrocinador e informado en la próxima reunión de avance del proyecto.

En cuanto a la reserva de gerencia, la misma se fijó en un 15% de la línea base de costos tal cual es política institucional para todos los proyectos de la



empresa y está establecido en base a información histórica de proyectos pasados. El director del proyecto podrá disponer de esta reserva para afrontar la materialización de eventos no identificados previamente como riesgos siempre con autorización del patrocinador.

Ambas reservas, de contingencia y de gerencia, serán calculadas y detalladas en el presupuesto del proyecto y autorizadas como parte del mismo.

REPORTE Y SEGUIMIENTO DE RIESGOS

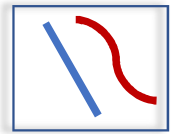
El seguimiento y reporte de los riesgos es responsabilidad del director de proyecto buscando crear un proceso que garantice que el registro del estado de los riesgos se mantenga actualizado.

Los integrantes del equipo de proyecto y el patrocinador enviarán semanalmente toda la información y actualización de los riesgos que son encargados de seguir. Adicionalmente deben informar si detectan riesgos nuevos que no estaban identificados. El director de proyecto será encargado de actualizar el estado de los riesgos en cuanto a su impacto, probabilidad o aparición de acuerdo a la información recibida lo cual quedará plasmado en un “log de issues y riesgos” que será presentado en las reuniones de avance del proyecto. Todos los log de issues y riesgos deben seguir el modelo de reporte institucional utilizado para todos los proyectos y deben en conjunto con su respectiva documentación respaldatoria quedar debidamente archivados de acuerdo a las normas establecidas en el plan de calidad.

En el status report, se comunicará el estado de la gestión de riesgos en forma resumida respecto al log de issues y riesgos. Será presentado quincenalmente a los interesados clave del proyecto. Se debe presentar indicadores preestablecidos en el status report así como explicaciones de los resultados de la medición. Adicionalmente, también se responderá de forma formal a solicitudes adicionales o no programadas de los interesados clave sobre el estado de los riesgos.

PROCEDIMIENTOS DE CAMBIOS ASOCIADOS A RIESGOS

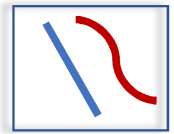
Ante la ocurrencia de riesgos que no puedan ser resueltos mediante las reservas de contingencia constituidas, se debe proceder a evaluar su impacto en la línea base del proyecto. En caso de afectar el proyecto en materia de costos, tiempos o alcance se deberá acudir al comité de cambios siguiendo el procedimiento establecido en los planes de gestión de cada una de las mencionadas variables de la triple restricción.



LECCIONES APRENDIDAS DE LA GESTIÓN DE RIESGOS

Es parte obligatoria de la gestión de riesgos, documentar y formalizar todas las lecciones aprendidas a lo largo del proyecto al momento de finalizar el mismo. Las mismas deben quedar en el registro institucional de lecciones aprendidas de acuerdo al formato vigente según la normativa interna.

Entendemos como lecciones aprendidas de un proyecto a todo conocimiento adquirido en el proceso de realización del mismo que podría implicar un activo intangible o know-how que facilite o mejore la calidad en futuros proyectos.



2.6 Plan de gestión de la calidad

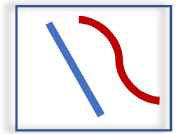


Apertura de nuevo centro médico de salud

Nombre: Nicolás Gastón

CeroneDNI: 36.717.761

Cohorte: 2022



OBJETIVO

El presente documento tiene como objetivo establecer los estándares de calidad que el proyecto debe cumplir tanto respecto a los entregables como a los procesos internos de trabajo. Busca asegurar no solo acciones preventivas y correctivas respecto a los mencionados estándares, sino también la presencia de un enfoque de mejora de los procesos.

Se establecerán roles y responsabilidades para la gestión de la calidad incluyendo funciones para director de proyecto, el patrocinador y los integrantes del equipo.

El plan de gestión de calidad es redactado por el director del proyecto con apoyo y asesoramiento del equipo de proyecto y deberá seguir los lineamientos y definiciones establecidas en la normativa interna de calidad institucional así como la normativa legal aplicable.

GESTIÓN DE LA CALIDAD

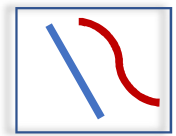
Los lineamientos básicos de la gestión de calidad para el presente proyecto serán:

En el producto

- Cumplimiento de expectativas: Cumplir con las expectativas del sponsor e interesados sobre el producto final.
- Coherencia legal e institucional: El nuevo centro a inaugurar deberá cumplir no solamente con los requisitos legales para su funcionamiento sino con los principios declarados en el manual de calidad de la institución.

En los procesos

- Cumplimiento: Asegurar cumplir con la línea base del proyecto en tiempos, costos y alcance es la premisa fundamental para la gestión de calidad
- Enfoque de mejora continua: El trabajo será revisado en forma constante buscando minimizar errores y encontrar oportunidades de mejora
- Digitalización: La aplicación de herramientas tecnológicas es obligatoria del proyecto siendo requisito que toda documentación producida sea en formato electrónico y quede almacenada de forma ordenada en un servidor compartido para su fácil acceso a todos los miembros del equipo e interesados autorizados.



- **Transparencia:** Las actividades del proyecto deben contar con documentación respaldatoria de libre acceso que permita demostrar la razonabilidad y no arbitrariedad de las decisiones en materia de gestión de los cambios, uso de reservas, adquisiciones y toda cuestión que pueda ser de relevancia para el proyecto
- **Medición:** Tanto la evidencia para la toma de decisiones como los informes presentados a lo largo del proyecto deberán estar respaldados por información estadística y uso de indicadores que permitan la comparabilidad y análisis.

En las personas

- **Trabajo en un ambiente sano y sostenible:** Para esto se busca reforzar los principios de trabajo en equipo y participación generando un clima favorable. Además, en línea con la normativa de balance vida-trabajo de la institución, se deben evitar el trabajo fuera del horario laboral y días hábiles.

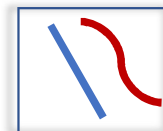
LINEA BASE DE CALIDAD

Se definieron los siguientes factores para conformar la línea base de calidad:

Codigo	Factor de calidad	Objetivo	Métrica	Frecuencia de medición	Frecuencia de reporte
CAL-1	Línea base de costos	Evitar desvíos en línea base de costos	Desviación en costos menor a 10%	Semanal	Quincenal
CAL-2	Línea base de tiempos	Evitar desvíos en línea base de tiempos	Desviación en tiempos menor a 10%	Semanal	Quincenal
CAL-3	Adecuación legal	Asegurar cumplimiento de normativa aplicable	Cumplimiento de 100% de requisitos legales	Quincenal	Quincenal
CAL-4	Adecuación a normas de calidad interna	Asegura cumplir con políticas de calidad institucionales	Cumplimiento de 100% de requisitos de calidad institucionales	Quincenal	Quincenal
CAL-5	Documentación	Tener documentación completa, transparente y digitalizada	Documentación digitalizada y auditable en un 100%	Diaria	Única vez al finalizar el proyecto

PROCESOS DE CONTROL Y ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

Los siguientes son los pasos que se deben cumplir para un adecuado análisis procesos, desvíos y oportunidades de mejora. No se incluye a la documentación del proceso ya que no se la considera una etapa particular sino



que forma parte de todos los pasos ya que estos deberán ser documentados adecuadamente de acuerdo a las políticas de calidad del proyecto.

1- Relevamiento de normativa legal

Para poder entender como se está haciendo un proceso, debemos conocer cuál es la normativa externa que lo limita. Por eso el primer paso es la recopilación de la misma por parte del analista de legales.

2- Relevamiento de normativa interna

El segundo paso es recopilar la normativa existente en el manual de calidad que afecta y limita al proceso en análisis. El encargado es el analista de calidad del proceso

3- Análisis del procedimiento

Se debe repasar actividad por actividad, todas las que forman parte del proceso. Analizando y contrastando con los relevamientos realizados en los pasos anteriores que actividades tienen como objetivos el cumplimiento normativo o si existe alguna falla en el mismo.

4- Relevamiento de campo

Relevar como se hace el proceso. El pasó a paso de las actividades que se están llevando a la realidad para y sus resultados para identificar:

- Si se cumple con el procedimiento escrito
- Si los participantes dejaron de hacer algunas de las actividades o agregaron nuevas no documentadas y las razones de las mismas
- Si existen oportunidades o amenazas al proceso
- Si existen desvíos respecto a las métricas de calidad esperadas

5- Análisis

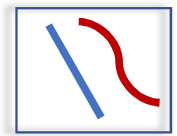
Identificar si existen desvíos en métricas de calidad u oportunidades de mejora respaldadas únicamente por la información recolectada en los cuatro pasos anteriores.

6- Control

Presentar ante director de proyecto los resultados del análisis. Puede derivar en acciones correctivas de desvíos o aprobación de implementaciones de mejora.

7- Implementación

Implementación de la mejora aprobada o acción correctiva. Implica acciones, cambios en los documentos de procedimientos, la capacitación e instrucción en el nuevo procedimiento al personal afectado y el establecimiento de métricas para monitorear el efecto de las mejoras.



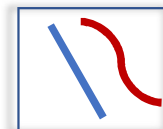
8- Monitoreo

Seguimiento de los resultados de las mejoras y acciones implementadas para generar un nuevo análisis y ser entrada para el registro de lecciones aprendidas

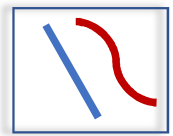
MATRIZ DE ACTIVIDADES DE CALIDAD

A continuación, se detalla el análisis por paquete de trabajo de estándares de calidad aplicables para cada uno de ellos:

Codigo	Paquete de trabajo	Estándar de calidad	Actividades de prevención	Actividades de control
1.1.1.1	INFORME DE RELEVAMIENTO	DOCUMENTACIÓN TRANSPARENTE Y DIGITALIZADA	DICTADO DE LINEAMIENTOS PREVIOS SOBRE EL CONTENIDO DEL INFORME. REUNIÓN DE KICK-OFF CON INSTRUCTIVO SOBRE ADECUADO MANEJO DE LA DOCUMENTACIÓN	APROBACIÓN DEL INFORME POR GERENTE DE MANTENIMIENTO
1.1.1.2	PLAN DE ADECUACION	PLAN DE ADECUACIÓN RESPALDADO POR EVIDENCIA PROVENIENTE DE INFORME DE RELEVAMIENTO, DOCUMENTACIÓN DIGITALIZADA	REUNIÓN DE KICK-OFF CON INSTRUCTIVO SOBRE ADECUADO MANEJO DE LA DOCUMENTACIÓN	ANALISIS Y APROBACION DEL PLAN POR EL JEFE DE CALIDAD
1.1.1.3	OBRAS SECTOR CONSULTORIOS	CUMPLIMIENTO DE LEYES Y MANUAL DE CALIDAD	INFORMES DE AVANCE APROBADOS POR JEFE DE LEGALES Y JEFE DE CALIDAD	APROBACIÓN DE OBRA FINALIZADA POR JEFE DE LEGALES Y JEFE DE CALIDAD
1.1.1.4	OBRAS SALA DE IMÁGENES	CUMPLIMIENTO DE LEYES Y MANUAL DE CALIDAD	INFORMES DE AVANCE APROBADOS POR JEFE DE LEGALES Y JEFE DE CALIDAD	APROBACIÓN DE OBRA FINALIZADA POR JEFE DE LEGALES Y JEFE DE CALIDAD
1.1.1.5	OBRAS SALA DE ESPERA	CUMPLIMIENTO DE LEYES Y MANUAL DE CALIDAD	INFORMES DE AVANCE APROBADOS POR JEFE DE LEGALES Y JEFE DE CALIDAD	APROBACIÓN DE OBRA FINALIZADA POR JEFE DE LEGALES Y JEFE DE CALIDAD
1.1.2.1	HABILITACIONES MINISTERIALES NACIONALES	HABILITACIÓN EN TIEMPO Y FORMA	LECTURA Y ANALISIS NORMATIVO POR DEPARTAMENTO DE LEGALES, INFORMES QUINCENALES DE AVANCE CON CHECK LIST DE CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS NORMATIVOS	ACEPTACIÓN Y ARCHIVO DE FORMULARIOS APROBADOS POR DEPARTAMENT DE LEGALES
1.1.2.2	HABILITACION MUNICIPAL	HABILITACIÓN EN TIEMPO Y FORMA	LECTURA Y ANALISIS NORMATIVO POR DEPARTAMENTO DE LEGALES, INFORMES QUINCENALES DE AVANCE CON CHECK LIST DE CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS NORMATIVOS	ACEPTACIÓN Y ARCHIVO DE FORMULARIOS APROBADOS POR DEPARTAMENT DE LEGALES



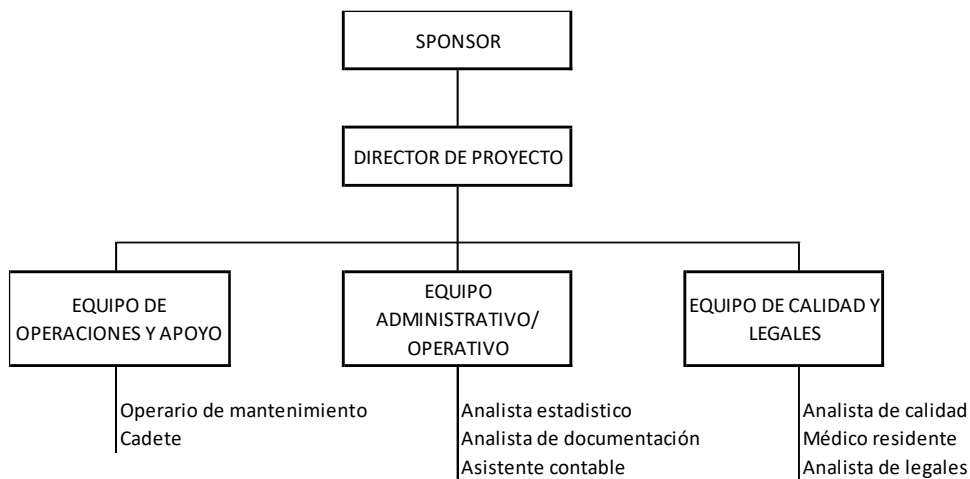
1.1.2.3	HABILITACION PROVINCIAL	HABILITACIÓN EN TIEMPO Y FORMA	LECTURA Y ANALISIS NORMATIVO POR DEPARTAMENTO DE LEGALES, INFORMES QUINCENALES DE AVANCE CON CHECK LIST DE CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS NORMATIVOS	ACEPTACIÓN Y ARCHIVO DE FORMULARIOS APROBADOS POR DEPARTAMENT DE LEGALES
1.2.1.1	DEFINICION DE NECESIDAD DE PLANTILLA ADMINISTRATIVA	DOCUMENTACION QUE RESPALDE LA DEFINCION DEBE SER RAZONABLE Y TRANSPARENTE	DICTADO DE LINEAMIENTOS PARA EL CALCULO DE DOTACION ADMINISTRATIVA DE ACUERDO A MANUAL DE CALIDAD	CONTROL Y APROBACIÓN DE LA NECESIDAD DE PLANTILLA POR EL GERENTE DE RRHH
1.2.1.2	SOLICITUD A RECURSOS HUMANOS DE COBERTURA DE PERSONAL	DOCUMENTACION DIGITALIZADA	REUNIÓN DE KICK-OFF CON INSTRUCTIVO SOBRE ADECUADO MANEJO DE LA DOCUMENTACIÓN	CONTROL DIARIO SOBRE DOCUMENTACIÓN 100% ARCHIVADA Y DIGITALIZADA EN NUBE DE ACCESO COMPARTIDO
1.2.1.3	PLANTILLA ADMINISTRATIVA CONFORMADA	METODOS DE ELECCION DE PERSONAL TRANSPARENTES DE ACUERDO A MANUAL DE CALIDAD	LECTURA PREVIA Y ANALISIS DEL MANUAL DE CALIDAD	CONTROL Y APROBACIÓN DE PLANTILLA POR GERENTE DE RECURSOS HUMANOS
1.2.1.4	CAPACITACION DE PERSONAL ADMINISTRATIVO	CUMPLIMIENTO DE CAPACITACIONES ESTABLECIDAS POR EL COMITÉ DE CALIDAD	LECTURA PREVIA Y ANALISIS DEL MANUAL DE CALIDAD	CONTROL Y APROBACIÓN DE CAPACITACIONES POR GERENTE DE RECURSOS HUMANOS Y EL JEFE DE CALIDAD
1.2.2.1	DEFINICION DE NECESIDAD DE DOTACION MEDICA	DEFINICIÓN RESPALDADA CON EVIDENCIA ESTADISTICA	DEFINICION DE LINEAMIENTOS PARA EL CALCULO DE DOTACION REQUERIDA	CONTROL Y APROBACIÓN POR PARTE DEL DIRECTOR MEDICO
1.2.2.2	SOLICITUD DE COBERTURA DE HORAS A DIRECCION MEDICA	DOCUMENTACION DIGITALIZADA	REUNIÓN DE KICK-OFF CON INSTRUCTIVO SOBRE ADECUADO MANEJO DE LA DOCUMENTACIÓN	CONTROL DIARIO SOBRE DOCUMENTACIÓN 100% ARCHIVADA Y DIGITALIZADA EN NUBE DE ACCESO COMPARTIDO
1.2.2.3	FIRMA DE CONTRATO CON PROFESIONALES	CONTRATO DE ACUERDO A LEY Y DOCUMENTACIÓN DIGITAL	REVISIÓN PREVIA DE CONTRATOS POR PARTE DE DEPARTAMENTO DE LEGALES	APROBACIÓN DE TODOS LOS CONTRATOS POR EL DEPARTAMENTO DE LEGALES
1.2.3.1	DEFINICION DE ESPECIALIDADES OFRECIDAS	NO APLICABLE	NO APLICABLE	NO APLICABLE
1.2.3.2	DISEÑO DE AGENDAS	ENTREGABLE FINAL RESPALDADO CON EVIDENCIA ESTADISTICA	DICTADO DE LINEAMIENTOS PARA DISEÑO DE AGENDAS	APROBACIÓN DEL DISEÑO POR EL GERENTE ADMINISTRATIVO. MEDICION DE COBERTURA DE TURNOS DE ACUERDO A AGENDAS IMPLEMENTADAS
1.2.3.3	PUESTA EN MARCHA DE AGENDAS EN SISTEMA	NO APLICABLE	NO APLICABLE	NO APLICABLE

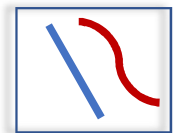


1.3.1.1	DOCUMENTOS DE INICIO DEL PROYECTO	DOCUMENTACIÓN RAZONABLE, TRANSPARENTE Y DIGITALIZADA	REUNIÓN DE KICK-OFF CON INSTRUCTIVO SOBRE ADECUADO MANEJO DE LA DOCUMENTACIÓN	CONTROL DIARIO SOBRE DOCUMENTACIÓN 100% ARCHIVADA Y DIGITALIZADA EN NUBE DE ACCESO COMPARTIDO
1.3.1.2	PLAN DE DIRECCION DEL PROYECTO	DOCUMENTACIÓN RAZONABLE, TRANSPARENTE Y DIGITALIZADA	REUNIÓN DE KICK-OFF CON INSTRUCTIVO SOBRE ADECUADO MANEJO DE LA DOCUMENTACIÓN	CONTROL DIARIO SOBRE DOCUMENTACIÓN 100% ARCHIVADA Y DIGITALIZADA EN NUBE DE ACCESO COMPARTIDO
1.3.1.3	INFORME DE AVANCE	DOCUMENTACIÓN RAZONABLE, TRANSPARENTE Y DIGITALIZADA	REUNIÓN DE KICK-OFF CON INSTRUCTIVO SOBRE ADECUADO MANEJO DE LA DOCUMENTACIÓN	CONTROL DIARIO SOBRE DOCUMENTACIÓN 100% ARCHIVADA Y DIGITALIZADA EN NUBE DE ACCESO COMPARTIDO
1.3.1.4	INFORME DE CIERRE Y LECCIONES APRENDIDAS	DOCUMENTACIÓN RAZONABLE, TRANSPARENTE Y DIGITALIZADA	REUNIÓN DE KICK-OFF CON INSTRUCTIVO SOBRE ADECUADO MANEJO DE LA DOCUMENTACIÓN	CONTROL DIARIO SOBRE DOCUMENTACIÓN 100% ARCHIVADA Y DIGITALIZADA EN NUBE DE ACCESO COMPARTIDO
1.3.2.1	COMUNICACIÓN A INTERESADOS	NO APLICABLE	NO APLICABLE	NO APLICABLE
1.3.2.2	COORDINACION DEL PROYECTO	NO APLICABLE	NO APLICABLE	NO APLICABLE
1.3.2.3	GESTION DE LOS CAMBIOS	DOCUMENTACIÓN RAZONABLE, TRANSPARENTE Y DIGITALIZADA	REUNIÓN DE KICK-OFF CON INSTRUCTIVO SOBRE ADECUADO MANEJO DE LA DOCUMENTACIÓN	CONTROL DIARIO SOBRE DOCUMENTACIÓN 100% ARCHIVADA Y DIGITALIZADA EN NUBE DE ACCESO COMPARTIDO

ROLES Y RESPONSABILIDADES EN GESTIÓN DE CALIDAD

A continuación, se detalla el organigrama del proyecto y los roles en la gestión de la calidad:



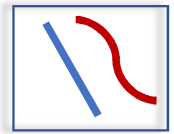


Posición	Rol	Requisitos	Reporta a	Supervisa a
Sponsor	Recibir, analizar y aprobar los informes recibidos por el director de proyecto en materia de calidad.	Integrante del comité directivo	-	Director de proyecto
Director de proyecto	Supervisar el trabajo en materia de calidad de todos los analistas del equipo así como los entregables generados. Garantizar que se realicen las actividades preventivas y de control incluyendo inspecciones, auditorias u otros requerimientos establecidos en el plan de adquisiciones.	Experiencia previa en proyectos en Salud. Conocimiento documentado en aplicación de estándares y normas de calidad.	Sponsor	Equipo de proyecto
Analistas	Garantizar cumplimiento de estándares de calidad referentes a cada una de sus áreas de especialización	Formación académica y/o experiencia previa documentada en su área de aplicación	Director de proyecto	-
Médico residente	Garantizar cumplimiento de estándares en materia sanitaria	Profesional médico en segundo año de proceso de residencia en la institución	Director de proyecto	-

DOCUMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

A continuación se enumeran y codifican los documentos que forman parte de la gestión de calidad del proyecto:

- ❖ -INFORMES
- ❖ IC-N° Informe general de estado de la calidad del proyecto
- ❖ ILA Informe de lecciones aprendidas
- ❖ -PROCEDIMIENTOS
- ❖ PRA Normativa de procedimiento de adquisiciones
- ❖ PRC Normativa de procedimiento de comunicaciones
- ❖ PRI Normativa de procedimiento de gestión de la información
- ❖ PRM Normativa de procedimiento de mediciones y métricas



- ❖ -PLANTILLAS
- ❖ PEC Plantilla de estado de costos del proyecto
- ❖ PET Plantilla de estado de tiempos del proyecto
- ❖ PEI Plantilla de indicadores del proyecto
- ❖ -CHECK-LISTS
- ❖ CLL Check-list de cumplimiento de requisitos legales de paquete de trabajo/proyecto
- ❖ CLC Check-list de cumplimiento de manual de calidad en paquete de trabajo/proyecto
- ❖ CLD Check-list de cumplimiento de documentación completa y digitalizada

METRICAS CLAVE CLAVE/ INDICADORES

Se definen los siguientes cinco indicadores como Clave de la gestión de calidad siendo obligatoria su inclusión en los informes de estado de la calidad del proyecto:

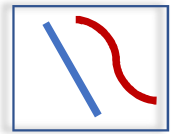
- 1- Indicador de calidad de los entregables= Número de entregables que no cumplieron con su estándar de calidad / Número total de entregables del proyecto Valor deseado=0%
- 2- Indicador de digitalización= Cantidad de documentación subida a la nube / Cantidad de documentación requerida para el proyecto Valor deseado=100%
- 3- Índice de satisfacción laboral= índice global único sobre integrantes del equipo de proyecto Valor deseado<80%
- 4- $CPI=(EV/AC)$ Valor deseado>0,90
- 5- $SPI=(EV/PV)$ Valor deseado>0,90

PROCESOS DE LA GESTIÓN DE CALIDAD

Se definen a continuación los enfoques que debe seguir la calidad del proyecto:

Enfoque de aseguramiento de la calidad

El aseguramiento de la calidad está a cargo del director de proyecto y tiene como objetivo asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad mediante la realización de actividades preventivas para evitar desvíos en los mismos. El director del proyecto debe asegurar que las actividades de prevención



detalladas en el apartado de matriz de actividades de calidad sean adecuadas y suficientes además de cumplidas en tiempo y forma.

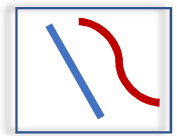
Enfoque de Control de la Calidad

El Quality Control estará a cargo del director de proyecto y consistirá en dirigir sus esfuerzos en supervisar los resultados del proyecto en materia de calidad mediante las métricas establecidas en el presente documento y tomar las medidas correctivas que surjan como necesarias de esas mismas métricas.

Enfoque de Mejora de Procesos y lecciones aprendidas

La gestión de la calidad del proyecto debe abogar por una perspectiva de mejora de procesos, concebida de manera integral y que debe atravesar todas las tareas y procesos que realice el equipo por lo cual involucrará a todos sus integrantes. El encargado de coordinar y asegurar su cumplimiento es el director del proyecto. El enfoque de mejora a utilizar por disposición de las políticas de calidad institucionales es el TQM o gestión de Calidad Total buscando involucrar a todos los miembros de una organización en la búsqueda de la excelencia y la satisfacción del cliente.

Es parte obligatoria de la gestión de calidad, documentar y formalizar todas las lecciones aprendidas a lo largo del proyecto al momento de finalizar el mismo. Las mismas deben quedar en el registro institucional de lecciones aprendidas de acuerdo al formato vigente según la normativa interna.



2.7 Plan de gestión de las comunicaciones e interesados

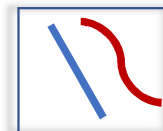


Apertura de nuevo centro médico de salud

Nombre: Nicolás Gastón

CeroneDNI: 36.717.761

Cohorte: 2022



OBJETIVOS

El presente documento tiene como objetivo la identificación, análisis y registro de todos los interesados del proyecto. Entendemos como interesados a los individuos o grupos impactados por el proyecto o con capacidad de impactar en el mismo. Adicionalmente, se mencionaran las principales acciones a seguir para gestionar la relación en la búsqueda de lograr su participación deseada en el proyecto.

En materia de comunicaciones, busca establecer las pautas principales a seguir en el proyecto de apertura del nuevo centro de salud con el objetivo de que la información relevante del proyecto se comunique de manera adecuada a todas las partes interesadas. Una comunicación adecuada deberá centrarse en que los interesados sepan enteramente que implica el proyecto (cuál es su alcance) para evitar la generación de falsas expectativas que puedan llevar a insatisfacciones en el futuro.

La correcta gestión de las comunicaciones del proyecto deberá asegurar también que los interesados conozcan cual es el progreso del proyecto o los issues sufridos, buscando generar confianza y colaboración para resolver los problemas así como un compromiso basado en la retroalimentación entre el equipo de proyecto y los interesados.

Se establecerán roles y responsabilidades para la gestión de las comunicaciones incluyendo funciones para director de proyecto, el patrocinador y los integrantes del equipo. El plan de gestión de comunicaciones es redactado por el director del proyecto con apoyo y asesoramiento del equipo de proyecto y no deberá cumplir normativa interna en cuanto a los canales y formas establecidos para la comunicación interna.

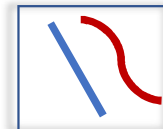
IDENTIFICACIÓN DE INTERESADOS

Los siguientes son los principales interesados del proyecto:

Intendencia municipal:

Desde el gobierno municipal tienen un alto interés en la realización del proyecto ya que ayudaría a cubrir parcialmente el déficit que sufre el municipio en atención ambulatoria de salud, el cual es uno de los principales reclamos de los habitantes. Por lo mencionado, podemos calificar a este interesado como partidario del proyecto.

Por otra parte, en cuanto su poder o capacidad de influencia, debemos destacar la importancia del vínculo con la intendencia ya que esta será por medio de sus diversos departamentos, habilitante de la ejecución de la obra y de la apertura del centro. Por ello, consideramos de vital importancia mantener a la intendencia como partidaria del proyecto.



Experiencias pasadas en proyectos similares nos indican que en caso de producirse trabas o dificultades para las habilitaciones, estas deben resolverse con gestiones de carácter político. Por lo mencionado, se elige al sponsor (uno de los accionistas de la Clínica) como responsable de la gestión del interesado debido a los importantes vínculos políticos que posee debido a otras actividades que desarrolla. Deberá informar quincenalmente al Project manager del estado del interesado.

Información de contacto: No documentada, se utilizaran canales informales decididos por el sponsor

Departamento provincial de salud:

Su influencia se encuentra en la necesidad de habilitación de los consultorios en cumplimiento con la legislación vigente. Podría bloquear el proyecto en caso de no conceder la habilitación, pero no existen razones para pensar que eso pueda ocurrir. Lo consideramos neutral hacia el proyecto por su falta de interés real en el mismo dado su carácter de prestación medica privada en la cual el actual gobierno provincial no se mostrado demasiado activo en incentivar pero tampoco conocemos casos de oposición a centros similares.

Si surgieran inconvenientes, serian de carácter político y con soluciones por esa misma vía. Por lo mencionado, la gestión será similar a la descrita para el gobierno municipal con el sponsor como responsable informando quincenalmente sobre inconvenientes que pudieran surgir.

Información de contacto: No documentada, se utilizaran canales informales decididos por el sponsor

Ministerio nacional de salud:

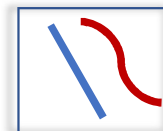
El trámite a realizar para la habilitación del ministerio nacional de salud, es de carácter meramente burocrático, por considerarse al nuevo centro como una extensión del sanatorio ya habilitado y en funcionamiento. Su carácter de interesado está dado por su capacidad de impactar en el proyecto en caso de denegar la inscripción del centro. Sin embargo, es una habilitación de carácter menor para el ministerio, de la cual no tiene interés ni conocimiento.

Si bien no se realizara un seguimiento activo del interesado por su lejanía al proyecto, en caso de surgir algún inconveniente, el sponsor deberá entrar en acción para solucionarlo.

Información de contacto: No documentada, solamente en caso de requerirse se utilizaran canales informales decididos por el sponsor

ONG ANM:

Se trata de una organización que trabaja en la promoción de la prevención de enfermedades neurológicas que desde su sede local tiene vínculos históricos con el sanatorio. Lo posicionamos como partidario al proyecto ya que el nuevo centro incluirá especialidades médicas que la ONG intenta impulsar.



El sanatorio tiene interés especial en los vínculos con esta organización por lo cual resulta importante mantenerla como partidaria del proyecto y poder usufructuar el vínculo mediante acciones conjuntas en la promoción del mismo. El director del proyecto gestionará el vínculo comunicándose en el arranque del proyecto y en la apertura del centro para informar y solicitar apoyo de difusión.

Información de contacto: Contacto preferente vía mail a Organización@Anm.com.ar . En caso de no recibir respuesta comunicarse vía telefónica a contacto en la Organización: Jose Perez 1158791025

Clínica “Pentres”:

Sanatorio de la zona considerado competencia directa por nuestra institución. Se verá afectado por el proyecto al perder pacientes ante la propuesta del nuevo centro. Desconocemos si conocen el proyecto pero estimamos probable que sí, ante lo cual podrían realizar algún tipo de respuesta comercial que podría afectar nuestra demanda y por tanto la creación de las agendas que forman parte del proyecto.

Consideramos poco probable que puedan generar una respuesta lo suficientemente rápida para que nos impacte antes de la apertura del centro. De todas maneras, el sponsor estará a cargo de monitorear la situación y de tomar acciones en caso de suceder. Deberá informar quincenalmente al director del proyecto el estado del interesado.

Información de contacto: No documentada, el sponsor deberá recurrir a fuentes informales para obtener información

Comunidad (Habitantes del municipio):

Informaciones provenientes de encuestas y estadísticas de diversas fuentes, nos permiten inferir el descontento de la comunidad con la oferta de salud privada en la zona. El nuevo centro, viene a satisfacer esos reclamos por lo cual consideramos que los habitantes del municipio serán partidarios del proyecto cuando lo conozcan.

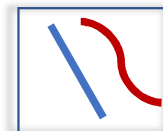
Estará a cargo del director del proyecto monitorear el estado del interés de la comunidad en el proyecto mediante el uso de estadísticas salidas de las redes sociales y los resultados de la implementación de las nuevas agendas.

Información de contacto: No aplica.

Director Médico:

Interesado de gran poder sobre el proyecto al ser encargado de la conformación y aprobación de la plantilla médica. Si bien entendemos que no forma parte de sus facultades bloquear el proyecto, si podría retrasar varias actividades de la ruta crítica afectando los tiempos del mismo.

Percibimos en reuniones de discusión sobre el proyecto que es reticente al mismo por considerarlo “innecesario y fuera de tiempo” además de generar una carga de trabajo extra para su dirección que considera sobrecargada. Experiencias anteriores nos indican que podría no colaborar con el proyecto



posponiendo o demorando gestiones y/o documentación. Es reactivo a los documentos electrónicos por lo cual entendemos posible realizar una excepción a la política de digitalización imprimiéndole la documentación que le atañe y ofrecérsela en forma física.

Es importante para la salud del proyecto lograr que se posicione como neutral ya que no consideramos factible lograr que se transforme en partidario. El director del proyecto estará a cargo de la gestión.

Información de contacto: Preferentemente en forma presencial en su oficina. De no ser posible en forma telefónica al 4215-1818 Int. 526

Jefe de calidad:

Es el encargado de la política de calidad del sanatorio y tiene capacidad de impactar en el proyecto por necesitarse su conformidad para las adecuaciones de infraestructura y el servicio a brindarse a los pacientes. Lo consideramos neutral al proyecto por no haberse manifestado respecto al mismo.

El objetivo de la gestión de este interesado es volverlo partidario para lograr su colaboración en diversas actividades del proyecto. El encargado de gestionar la relación con este interesado es el director de proyecto debido a que buscamos un intercambio constante y fluido sobre el proyecto. El sponsor, fue el otro posible responsable analizado, pero fue descartado porque no estará en el día a día del proyecto. Las acciones pensadas para lograr la participación deseada tienen que ver principalmente con la comunicación continua haciendo énfasis en los estándares de calidad perseguidos y buscando hacerlo participe de los mismos.

Información de contacto: Preferentemente via mail a calidad@isalud.com.ar. De no ser posible en forma telefónica al 4215-1818 Int. 509

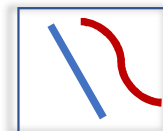
Médicos:

Los médicos del sanatorio son interesados del proyecto por resultar una oportunidad laboral para ellos. Por esto, y por comunicaciones informales de las que tenemos conocimiento, consideramos que serán partidarios al proyecto y trabajaremos para que continúen de esta forma.

Si bien son necesarios para comenzar la atención, en caso de no mostrarse dispuestos a atender en el nuevo centro, se puede recurrir a la contratación de médicos externos al sanatorio para cubrir las horas necesarias por lo cual su poder sobre el proyecto no lo consideramos alto. Sin embargo, al entender que el funcionamiento de la Clínica se asemeja al de una burocracia profesional, es importante mantenerlos como partidarios al proyecto por su capacidad de influencia sobre toda la organización.

Al no contar en principio con apoyo del director médico de gran influencia en los profesionales de salud del establecimiento, será vital el rol que tome el director del proyecto en esta gestión por medio de la comunicación y negociación en caso de ser necesario.

Información de contacto: Vía cadena de mails a medicos@isalud.com.ar

**Empleados:**

Los empleados del sanatorio no tienen poder real directo sobre el proyecto en términos de capacidad de decisión sobre el mismo. Sin embargo, es importante para el clima organizacional y por tanto del equipo del proyecto, conseguir que los empleados no sean opositores o reticentes al proyecto.

La mayor parte de los empleados no conocen aún los detalles del proyecto y la comunicación del mismo será la prioridad de la gestión de este interesado. Por otra parte debemos mencionar que la plantilla administrativa del nuevo centro será conformada en parte por empleados del sanatorio en funcionamiento y en parte por nuevas contrataciones, por lo cual los empleados serán afectados directamente por el proyecto.

Finalmente mencionar que no tenemos elementos para pensar que los empleados se opondrán al proyecto y que el director de proyecto será responsable de gestionar esta relación.

Información de contacto: Vía cadena de mails a personal@isalud.com.ar

Propietarios:

Son los dueños del sanatorio, quienes aprobaron el proyecto y quienes podrían generar cambios o cancelaciones. Por todo esto resulta claro su poder sobre el proyecto y la importancia de que sean partidarios del mismo.

En principio, son impulsores del proyecto al autorizarlo. Lograríamos mantenerlos satisfechos y apoyando si demostráramos con documentación e informes que se están cumpliendo con los objetivos y líneas base del proyecto.

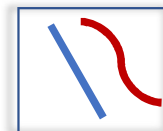
El encargado de informar y atender a inquietudes de este interesado, será el sponsor, que es uno de los accionistas del sanatorio por lo cual tiene vínculo directo con todos los propietarios y actúa como representante de los mismos.

Información de contacto: No documentada, se utilizaran canales informales decididos por el sponsor

Gerentes involucrados (RRHH, Mantenimiento y Administración):

Su importancia y capacidad de impactar al proyecto se encuentra en su participación en diversas actividades. Además, se ven impactados por los recursos que deberán brindar al proyecto para cumplir con las actividades mencionadas.

La conformación del equipo de proyecto, se logró a partir de integrantes provenientes de diversas áreas de la organización. Es por ello que contamos en el equipo con subordinados de las gerencias en cuestión, que tienen vínculos directos con los gerentes y serán los encargados de brindarles información (tanto rutinaria como ante solicitudes) y consultarles sobre el estado de las actividades. En caso de surgir inconvenientes u oposiciones, deberán informar al director de proyecto para que este se encargue de gestionarlas. Estas comunicaciones se manejarán de forma informal.



Información de contacto: No aplica, se permite a los integrantes del equipo utilizar las vías de comunicación que consideren oportunas.

BRECHAS DE PARTICIPACIÓN

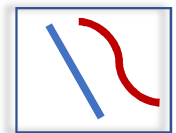
A continuación, se detalla un cuadro resumen sobre las participaciones de acuerdo a la identificación preliminar hecha al momento de la redacción de este plan:

INTERESADO	Desinteresado	Reticente	Neutral	Partidario	Lider
Intendencia municipal				C/D	
Departamento provincial de salud			C/D		
Ministerio nacional de salud	C		D		
ONG ANM:				C/D	
Clínica "Pentres"	C		D		
Comunidad	C			D	
Director Médico		C	D		
Jefe de calidad			C	D	
Médicos				C/D	
Empleados	C		D		
Propietarios				C/D	
Gerentes involucrados (RRHH, Mantenimiento y Administración)			C	D	

C= Participación actual

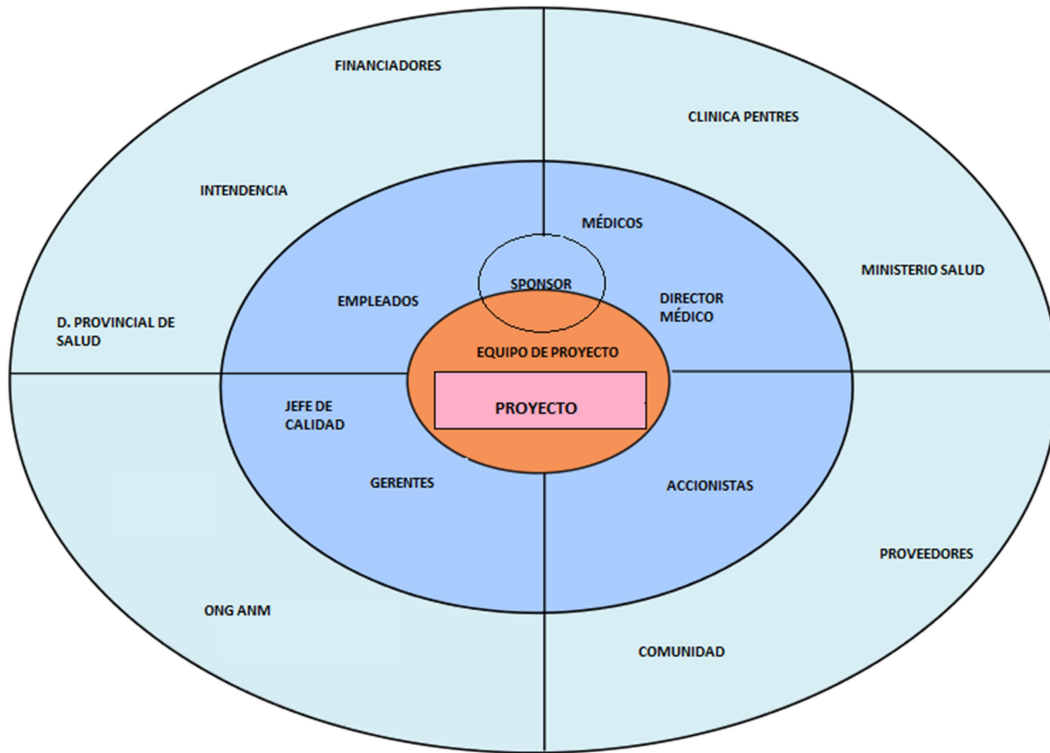
D= Participación deseada

Existe una brecha entre la participación real y la deseada de un interesado cuando C y D no se encuentran en el mismo casillero. En esos casos, tomaremos medidas para cerrar la brecha que se detallarán en la sección 2.7 Consideramos a efectos de este cuadro de análisis a los desconocedores del proyecto como desinteresados.



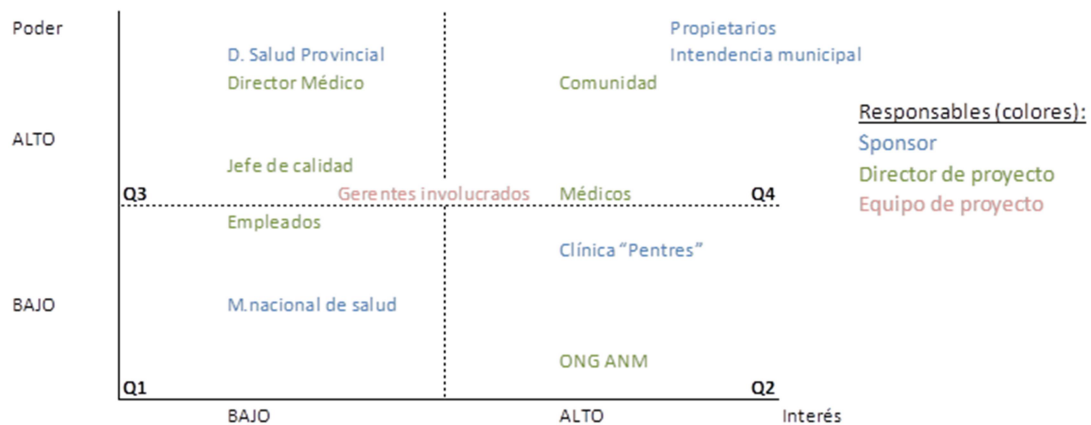
MAPA DE INTERESADOS

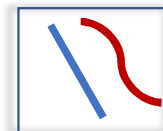
La siguiente ilustración es un mapa de interesado para entender que tan cerca del proyecto y del equipo se encuentran los interesados que estamos tratando en este documento:



MATRIZ PODER-INTERÉS

En base a lo descrito en los apartados anteriores, establecemos la siguiente matriz poder-interés para el análisis de nuestros interesados:





La ubicación de cada interesado en su Q, nos indicará el objetivo estratégico que deben seguir nuestras acciones hacia el (a detallar a continuación en “análisis y plan de acción”):

- Si, está en el Q1 debemos monitorear con esfuerzos mínimos
- En el Q2, mantener informados (no aplicará para nuestro competidor)
- En el Q3, mantener satisfechos
- En el Q4, gestionar activamente

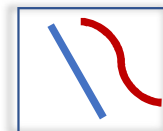
ANÁLISIS Y PLAN DE ACCIÓN

Se detalla a continuación, el cuadro resumen de análisis y acciones a implementar en la gestión de los interesados:

INTERESADO	RESPONSABLE	EXPECTATIVA EN EL PROYECTO	PARTICIPACION ACTUAL	PARTICIPACION DESEADA	IMPACTO	ESTRATEGIAS/ACCIONES
Intendencia municipal	SPONSOR	ALTA	PARTIDARIO	PARTIDARIO	ALTO	SEGUIMIENTO DE INTERÉS POLÍTICO EN EL PROYECTO. GESTIONES POLÍTICAS DE FACILITACION EN CASO DE NECESITARSE
Departamento provincial de salud	SPONSOR	BAJA	NEUTRAL	NEUTRAL	ALTO	SEGUIMIENTO DE INTERÉS POLÍTICO EN EL PROYECTO. GESTIONES POLÍTICAS DE FACILITACION EN CASO DE NECESITARSE
Ministerio nacional de salud	SPONSOR	NULA	DESCONOCEDOR	NEUTRAL	MEDIO	ACCIONES DE FACILITACIÓN POR PARTE DEL SPONSOR, SOLO EN CASO DE SURGIR INCONVENIENTES
ONG ANM:	PROJECT MANAGER	ALTA	PARTIDARIO	PARTIDARIO	BAJO	REUNION DE COMUNICACIÓN DEL PROYECTO. SOLICITUD DE PROMOCION DEL CENTRO EN SUS REDES SOCIALES AL MOMENTO DE LA APERTURA
Clinica "Pentres"	SPONSOR	DESCONOCIDO	DESCONOCEDOR	NEUTRAL	BAJO	SEGUIMIENTO DE POSIBLES RESPUESTAS COMERCIALES AL PROYECTO POR PARTE DEL SPONSOR. ACCIONES DE RESPUESTA A CARGO DEL SPONSOR EN CASO DE NECESITARSE.
Comunidad	PROJECT MANAGER	MEDIA	DESCONOCEDOR	PARTIDARIO	ALTO	COMUNICACIÓN DEL PROYECTO VIA REDES SOCIALES. SEGUIMIENTO DE INTERACCIONES EN REDES Y DE RESULTADOS DE LAS AGENDAS. ACCIONES CORRECTIVAS EN CASO DE NO CUMPLIRSE CON LAS EXPECTATIVAS DE LA COMUNIDAD
Director Médico	PROJECT MANAGER	BAJA	RETICENTE	NEUTRAL	ALTO	REUNION AL INICIO DEL PROYECTO PARA INFORMAR DEL VALOR DEL MISMO Y PEDIR SU OPINION/SUGERENCIAS PARA TRATAR DE INVOLUCRARLO. INFORMAR IMPORTANCIA EN EVITAR DEMORAS Y BUSCAR COMPROMISO EN
Jefe de calidad	PROJECT MANAGER	MEDIA	NEUTRAL	PARTIDARIO	ALTO	COMUNICACIONES SEMANALES SOBRE EL ESTADO DE LA CALIDAD DEL PROYECTO. INVOLUCRAR EN PLAN DE CALIDAD.
Médicos	PROJECT MANAGER	ALTA	PARTIDARIO	PARTIDARIO	MEDIO	REUNIONES INFORMATIVAS SOBRE EL PROYECTO. REUNIONES DE NEGOCIACION SOBRE CONDICIONES DE CONTRATACION.
Empleados	PROJECT MANAGER	DESCONOCIDO	DESCONOCEDOR	NEUTRAL	MEDIO	REUNIONES INFORMATIVAS SOBRE EL PROYECTO. ENCUESTAS DE CLIMA Y SUGERENCIAS
Propietarios	SPONSOR	ALTA	PARTIDARIO	PARTIDARIO	ALTO	COMUNICACIÓN SEMANAL SOBRE EL ESTADO DE PROYECTO POR PARTE DEL SPONSOR PRESENTANDO DOCUMENTACION DE AVANCE QUE CONSIDERE NECESARIA Y OPORTUNA
Gerentes involucrados (RRHH, Mantenimiento y Administración)	EQUIPO DE PROYECTO	MEDIA	NEUTRAL	PARTIDARIO	ALTO	COMUNICACIÓN INFORMAL AL MENOS SEMANAL SOBRE EL ESTADO DEL PROYECTO. SOLICITUD DE OPINION Y SUGERENCIAS SOBRE LAS ACTIVIDADES QUE LOS INCUMBEN

ESFUERZOS EN LA GESTIÓN DE INTERESADOS

En el gráfico siguiente, se detalla el trabajo necesario por cada responsable del equipo para la gestión los interesados a través de las quincenas del proyecto

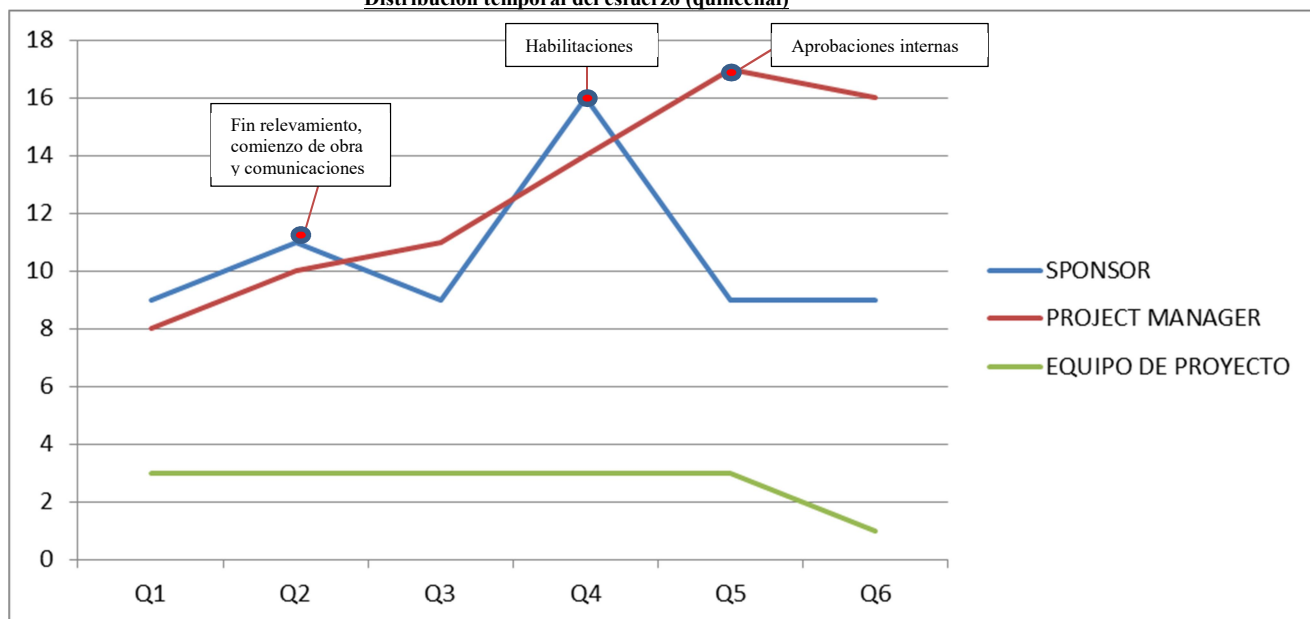


de acuerdo al impacto que tienen las actividades de los interesados que gestionan. El objetivo de la ilustración, es entender la distribución temporal de los esfuerzos a realizar en materia de interesados:

Esfuerzo por quincena (de 0 a 4)

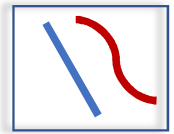
INTERESADO	RESPONSABLE	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6
Intendencia municipal	SPONSOR	2	4	2	4	2	2
Departamento provincial de salud	SPONSOR	1	1	1	4	1	1
Ministerio nacional de salud	SPONSOR	0	0	0	2	0	0
ONG ANM:	PROJECT MANAGER	1	1	1	1	1	2
Clínica "Pentres"	SPONSOR	2	2	2	2	2	2
Comunidad	PROJECT MANAGER	0	0	3	3	3	3
Director Médico	PROJECT MANAGER	1	1	1	4	4	4
Jefe de calidad	PROJECT MANAGER	2	4	2	2	4	2
Médicos	PROJECT MANAGER	2	2	2	2	3	3
Empleados	PROJECT MANAGER	2	2	2	2	2	2
Propietarios	SPONSOR	4	4	4	4	4	4
Gerentes involucrados (RRHH, Mantenimiento y Administración)	EQUIPO DE PROYECTO	3	3	3	3	3	1

Distribución temporal del esfuerzo (quincenal)



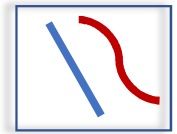
DOCUMENTACIÓN Y REPORTE

Se solicita al director del proyecto que documente el estado de los interesados en forma quincenal y de forma resumida en una planilla donde solamente se deberá exponer, la participación al momento del reporte, la participación deseada y las observaciones pertinentes sobre la gestión del interesado. A modo de ejemplo, el siguiente formulario:



DOC: INTERESADOS
FECHA: XX-XX-2022

INTERESADO	PARTICIPACIÓN ACTUAL	PARTICIPACIÓN DESEADA	OBSERVACIONES
INTERESADO 1			
INTERESADO 2			
INTERESADO 3			
INTERESADO 4			
INTERESADO 5			



2.8 Enunciado de alcance

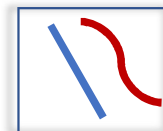


Apertura de nuevo centro médico de salud

Nombre: Nicolás Gastón

CeroneDNI: 36.717.761

Cohorte: 2022



INTRODUCCIÓN

El proyecto consiste en la apertura de un nuevo centro ambulatorio en un edificio propiedad de la empresa que se encuentra sin usos asignados para los próximos 36 meses. Se contemplará la puesta en condiciones, habilitación y apertura de ocho consultorios, una sala de radiología, una sala de espera con dos baños y un área de recepción para su funcionamiento exclusivo durante el mencionado periodo.

El proyecto abarca la apertura de un nuevo centro en el sistema de gestión y turnos para la administración de los consultorios, la conformación de la plantilla administrativa correspondiente, la adquisición del mobiliario necesario, los acuerdos con los profesionales médicos requeridos, el diseño y lanzamiento de las agendas de turnos, el evento de inauguración y la documentación total del proyecto.

ALCANCE DEL PROYECTO

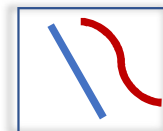
El proyecto abarca la realización de todas las gestiones y tareas necesarias para transformar el primer piso del inmueble de la calle Ing. Gonzalez 432 en un espacio viable y legalmente habilitado para la atención ambulatoria de pacientes a excepción de las exclusiones explícitamente mencionadas en este documento y siempre y cuando se cumplan los supuestos también enumerados en el presente escrito.

El proyecto en cuestión transformará el inmueble desde sus actuales condiciones a Diciembre de 2022 logrando que cumpla exclusivamente las condiciones detalladas en el apartado “alcance del producto” las cuales solo podrán ser modificadas por medio del procedimiento para la gestión de cambios del proyecto.

Se realizarán además, todas las tareas necesarias para obtener, de acuerdo a las condiciones fijadas en el plan de adquisiciones, todo el mobiliario necesario para que la obra pueda resultar en un inmueble cumplidor de las condiciones definidas en el mencionado alcance del producto.

Adicionalmente a la cuestión edilicia, el proyecto implica realizar todas las tareas necesarias para la creación, en el sistema de gestión de turnos actualmente utilizado en el sanatorio, de un centro exclusivo para los nuevos consultorios con sus correspondientes agendas de atención de acuerdo a las condiciones detalladas en el “alcance del producto”.

Forman parte del alcance del proyecto las gestiones necesarias para asegurar la conformación de una plantilla de empleados administrativos adecuada a las necesidades del centro, la cual está debidamente detallada en el alcance del producto.



También estará a cargo del equipo de proyecto asegurar la negociación y acuerdo con los profesionales médicos de sus condiciones laborales para formar parte del nuevo centro médico. Esto implica la fijación de horarios y de honorarios económicos a percibir para que a partir de ese entendimiento el área de legales redacte y firme los contratos correspondientes.

Por último hay que mencionar que el proyecto también incluye en su alcance la organización de un evento de inauguración del nuevo centro de salud con los interesados con el objetivo de hacerles conocer la puesta en marcha de los consultorios siempre de acuerdo a condiciones detalladas en el apartado de alcance del producto.

OBJETIVOS DEL PROYECTO

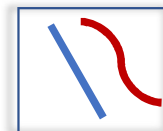
Objetivos del proyecto		Criterio de éxito
General	Apertura del nuevo centro de atención	Inicio de las agendas y disponibilidad de los turnos, puesta en marcha del centro.
Específicos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adecuación de espacios a necesidades y requerimientos de consultorios. 2. Dotación de personal médico y administrativo necesario para el funcionamiento del centro. 3. Diseño de esquema de agendas que permitan el usufructo pleno de los consultorios. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Habilitación municipal y aceptación del área de calidad del sanatorio. 2. Conformidad de área de recursos humanos y el director médico a las plantillas designadas para el centro. 3. Turnos brindados deben cubrir más del 90% de capacidad de los consultorios en horario administrativo (de 08 a 20 hs).

ALCANCE DEL PRODUCTO

El nuevo centro médico en funcionamiento es el producto del presente proyecto. El centro médico implica el inmueble en condiciones y equipado, el centro en el sistema de gestión operativo, el personal administrativo y médico necesario para el funcionamiento del centro y un evento de inauguración formal de acuerdo a las especificaciones detalladas en los apartados siguientes.

Inmueble

Partiendo del estado actual del inmueble de la calle Ing. Gonzalez 432, se debe conformar un centro en condiciones legales de afrontar la atención de



pacientes en carácter ambulatorio y de acuerdo a las normas de calidad internas del sanatorio que cuente con las siguientes ubicaciones:

Consultorios médicos

Ocho consultorios iguales de diez metros cuadrados de tamaño, con un escritorio con compartimentos y silla ergonómica para profesional médico, una computadora compatible con el sistema de gestión e historias clínicas del instituto, una camilla de atención al paciente, dos sillas para paciente y acompañante, una banqueta de altura, un tacho de basura, un lavabo con agua potable, una maquina medidora de presión sanguínea, un estetoscopio y un estuche de equipo e instrumental médico de acuerdo a las normas establecidas por la dirección médica de la organización. Las salas y su mobiliario deberán al cumplir con las especificaciones fijadas en la normativa vigente y las normas de calidad internas que aseguran un espacio luminoso, ventilado y seguro para el paciente y el profesional.

Sala de imágenes

Una sala de 15 m² con una cabina para técnicos que cuente con un blindaje de seguridad de acuerdo a la normativa legal. Dentro de la cabina, habrá dos sillas para técnicos, un escritorio y una computadora con acceso a internet. En la sala se encontrará un equipo de rayos de tipo “fijo” con las mismas especificaciones que los actualmente usados en el centro de imágenes del sanatorio.

Baños

Dos baños de 6m² cada uno que incluyan un inodoro y un lavabo separados por una puerta corrediza con disposición y especificaciones idénticas al del resto de los baños del sanatorio los cuales cumplen con la normas de calidad internas y en consecuencia con la normativa legal aplicable.

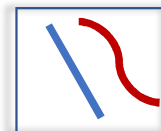
Sala de espera

Salón de 15 m² con puerta a la calle para entrada de pacientes que contara con una zona de espera, una zona de recepción y puertas de acceso hacia los consultorios, baños y sala de imágenes. La zona de espera contara con sillas colectivas de plástico con capacidad para 24 personas, y cuatro sillones individuales. La zona de recepción por su parte contará con tres escritorios con cajones con tres sillas ergonómicas para empleados y tres computadoras con acceso a internet.

Recursos humanos

Empleados administrativos

Dotación de una plantilla permanente de seis empleados capacitados en atención al público y al paciente en el ámbito de la salud en condiciones de



empezar a trabajar en el momento de la apertura. Su objetivo será la cobertura de los dos turnos (mañana y tarde) de atención a los pacientes.

Técnicos de imágenes

Dotación de una plantilla permanente de tres técnicos radiólogos habilitados para sus actividades profesionales y capacitados en prácticas de atención al público y al paciente en el ámbito de la salud.

Plantilla médica

Contratos firmados con profesionales médicos necesarios para la cobertura del 100% de las agendas abiertas para el nuevo centro en las especialidades correspondientes bajo la modalidad de honorarios variables por atenciones realizadas.

Gestión de turnos

Centro

Nuevo centro para el módulo de turnos existente. Será denominado “Centro demanda especializada” en el sistema de gestión de la clínica con todas las mismas funcionalidades en materia de gestión de turnos, historias clínicas y facturación que poseen los centros en funcionamiento en el sistema.

Agendas

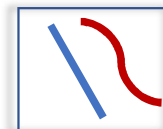
Agendas virtuales cargadas en el sistema de gestión de turnos que cubran el 100% del horario administrativo en que el centro se encontrará abierto y que garanticen en su normal funcionamiento una demanda del paciente de al menos un 90% de los turnos totales ofrecidos. Serán características de estas agendas:

1. Oferta de cuatro turnos por hora y por consultorio, respetando el tiempo de quince minutos por atención que requieren las normas de calidad de la institución.
2. Oferta solamente de especialidades quirúrgicas
3. Otorgamiento de turnos a máximo quince días después de su solicitud

Evento de inauguración

Evento de corte de cinta y apertura formal a realizar el día previo al comienzo del funcionamiento del centro con el objetivo de dar a conocer el mismo al cual serán invitados interesados incluyendo:

- Dirección, gerentes y jefe de calidad de la institución
- Médicos que trabajarán en el centro
- Empleados administrativos y técnicos que trabajarán en el centro



- Representantes del municipio
- Representantes de ONGs vinculadas a la institución.

EXCLUSIONES

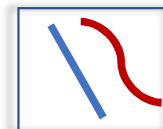
No forman parte del presente proyecto las siguientes tareas:

- Modificaciones edilicias a nivel estructural.
- Instalación de señalética ni carteles fuera del centro médico.
- Realización de acciones publicitarias o de promoción.
- Desarme y/o traslado del centro al finalizar su periodo de explotación.
- Administración del centro tras su inauguración.
- Creación de guías médicas.
- Creación de manuales administrativos.
- Desarrollos de software por fuera del módulo de gestión y turnos para el centro.
- Apertura de espacios de salud diferentes a la sala de imágenes y los seis consultorios de atención ambulatoria.
- Cualquier otra tarea que no esté explícitamente incluida en el presente documento de “enunciado de alcance”.

SUPUESTOS

Se identifican al momento de realización del presente documento, los siguientes supuestos:

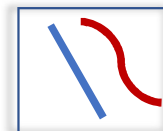
No. Ref	Supuesto	Resumen
S1	Demanda de turnos insatisfecha	Por información histórica, suponemos que existirán solicitudes de turnos en las especialidades que ofrecerá el centro. En caso de no ocurrir, nos impediría cumplir con el objetivo específico 3.
S2	Médicos suficientes	En los últimos años existen numerosos pedidos de los profesionales médicos para la apertura de agendas que fueron rechazados por la falta de lugares físicos, a partir de esto suponemos que no existirá faltante de oferta de profesionales para atender en el nuevo centro. De



		ocurrir afectaría la apertura de agendas o el centro en sí mismo.
S3	Personal administrativo provisto en cantidad y capacidad adecuada	Como en todos los proyectos iniciados anteriormente en la institución, la gerencia de recursos humanos tendrá a su cargo proveer en tiempo y forma el personal necesario. De no hacerlo afectaría la calidad del proyecto y podría retrasar la apertura del centro.
S4	Regulaciones sin modificaciones	Esperamos que se mantenga la normativa respecto a la atención ambulatoria en la Provincia de Buenos Aires. De no ocurrir podría afectar el proyecto en tiempo o costos.
S5	Inflación de acuerdo a pronóstico	Si la inflación no fuera la asumida al momento de realización del caso de negocio y presupuesto y los costos se elevaran, no podríamos cumplir con el presupuesto por verse afectado costos de obra, honorarios y otros.
S6	Tipo de cambio de acuerdo a pronóstico	Si la el tipo de cambio no fuera la asumido al momento de realización del caso de negocio y presupuesto y los costos de equipos que cotizan en moneda extranjera subirían y no podríamos cumplir con el presupuesto.
S7	Habilitaciones otorgadas en tiempos legales	De existir cuestiones políticas que retrasen o frenen el otorgamiento de las habilitaciones solicitadas en cumplimiento de los requerimientos, podrían afectar los tiempos del proyecto.
S8	Pago a proveedores en tiempo y forma	Si la tesorería no realizar los pagos a proveedores del proyecto de acuerdo a lo cual fue autorizado en el presupuesto, podría retrasar los tiempos del proyecto.

RESTRICCIONES

Se identifican al momento de realización del presente documento y de manera adicional a las restricciones de tiempo y costos establecidas en el cronograma y presupuesto, las siguientes restricciones:

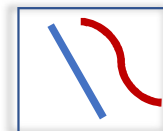


No. Ref	Restricción	Descripción
R1	Espacio físico disponible	Los metros cuadrados a utilizar para los consultorios son los disponibles para futuros quirófanos.
R2	Normativas de habilitación municipal	Marca los límites y requisitos para la habilitación de los centros de atención al público.
R3	Legislación sanitaria provincial y nacional	Establece requisitos de carácter sanitarios que rigen para los centros médicos.
R4	Legislación laboral	La ley de contrato de trabajo establece los derechos de los empleados en relación de dependencia a nivel nacional.
R5	Convenio colectivo de sanidad	Acuerdo firmado por el sindicato de sanidad con las cámaras empresariales pactando condiciones laborales específicas del ramo a cumplir.
R6	Normativa de facturación de financiadores de salud	Establece condiciones que deben cumplir las consultas para poder ser facturadas y luego abonadas, condicionando el diseño de las agendas
R9	Normativa de calidad organizacional	El manual de calidad de la institución establece procedimientos a seguir y estándares obligatorios para los procesos y el producto.
R-10	Sistema de gestión de turnos	Se deben diseñar agendas que en su carga sean compatibles con los requerimientos del sistema vigente ya que no se realizarán modificaciones del mismo.

RIESGOS

Se identifican al momento de realización del presente documento, los siguientes riesgos:

No. Ref	Riesgo	Implicancia
RG-01	Apertura de nuevos centros médicos en la zona	El crecimiento inesperado de la oferta de atenciones podría afectar nuestra demanda y por tanto la posibilidad de cubrir las agendas.

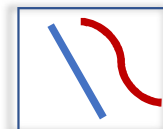


RG-02	Cambios en las preferencias de la comunidad en materia de sanidad	En caso que los potenciales pacientes cambien la cantidad de tiempo que dedican al cuidado de su salud o lugares donde buscan atención podría afectar nuestra creación de agendas
RG-02	Modificaciones en legislación sanitaria	Podría implicar necesidades de adecuación que deriven en mayores costos o tiempos.
RG-03	Modificaciones en normativa de habilitación municipal	Podría implicar necesidades de adecuación que deriven en mayores costos o tiempos.
RG-04	Restricciones en caso de rebrote de Covid	Afectaría los plazos del proyecto generar demora en los procesos.
RG-05	Cambios en la legislación laboral	Podría implicar necesidades de adecuación que deriven en mayores costos.
RG-06	Cambios en las normativas de los financiadores de salud	De establecer mayores requisitos para la facturación de consultas, afectaría el diseño de las agendas llevando a más costos o tiempos.
RG-07	Conflictos políticos entre la dirección y el gobierno municipal	De ocurrir, podría bloquear o demorar las habilitaciones requeridas llevando a posibles desvíos en tiempos.
RG-08	Variación de variables macroeconómicas nacionales	Tanto un aceleramiento de la inflación como del aumento del tipo de cambio podría inducir a mayores costos en el proyecto, como se menciona en los supuestos.

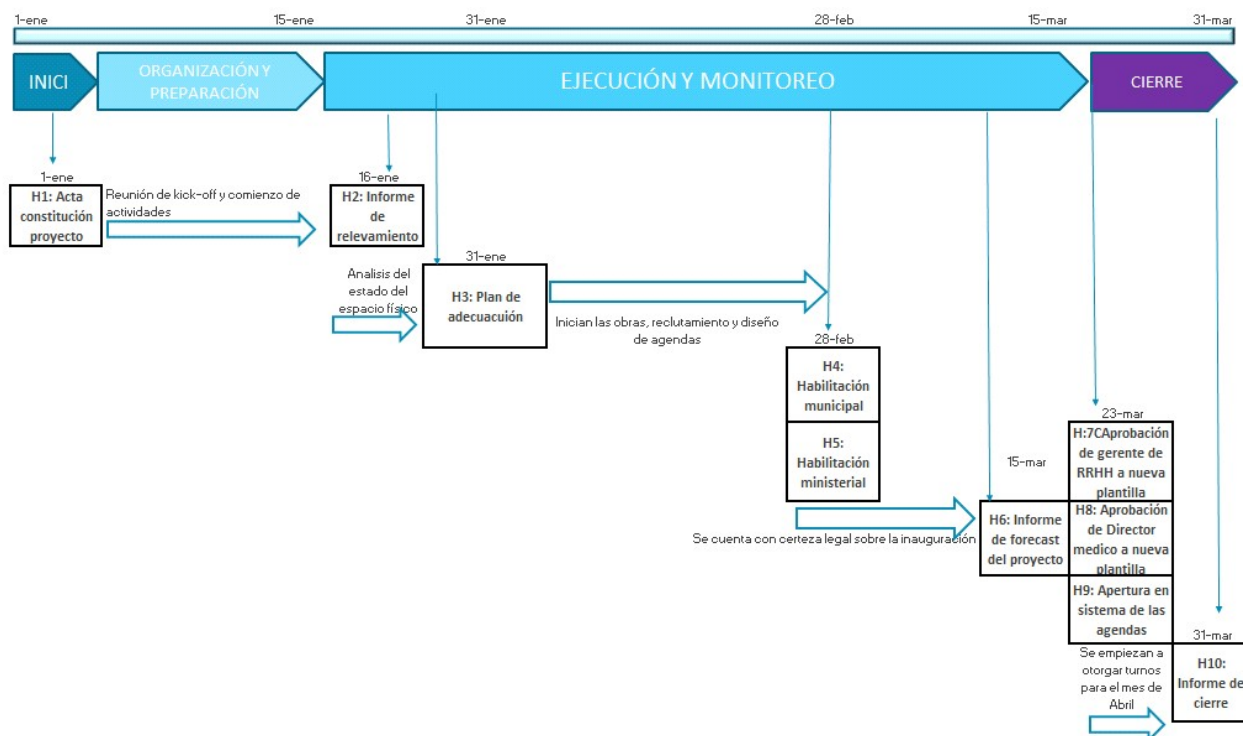
CICLO DE VIDA DEL PROYECTO

Se establecen los siguientes hitos y ciclo de vida del proyecto:

HITO	DESCRIPCIÓN	ENTREGABLE ASOCIADO
1	Inicio del Proyecto – Reunión de kick off	Acta constitución proyecto
2	Relevamiento preliminar	Informe de relevamiento
3	Definición de actividades para adecuación del espacio	Plan de adecuación
4	Modificación estructura y de sala de espera	Habilitación municipal
5	Adecuación de los consultorios	Habilitación ministerial
6	Resultado de las adecuaciones del centro	Informe de seguimiento



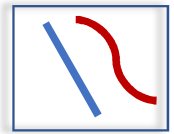
7	Plantilla administrativa lista	Aprobación de gerente de RRHH a nueva plantilla
8	Plantilla médica lista	Aprobación de Director médico a nueva plantilla
9	Diseño de nuevas agendas de turnos	Apertura en sistema de las agendas
10	Informe final- cierre	Informe de cierre



PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE CAMBIOS

Todos los cambios a realizarse en el proyecto o en el producto respecto de lo establecido en los documentos aprobados por el comité directivo en materia de alcance, plazos, costos, calidad recursos o cualquier otro elemento deben seguir el siguiente procedimiento:

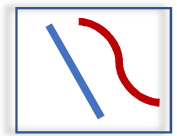
1. **Solicitud:** Mediante un formulario de solicitud de cambios de acuerdo a la modelo institucional para todos los proyectos.
2. **Análisis:** El director del proyecto debe encargarse de cuantificar el impacto del cambio por dentro y fuera de la línea base.
3. **Evaluación:** Deberá ser aprobado por el comité de control de cambios conformado por el comité directivo de la institución, el jefe de calidad y el director médico.
4. **Implementación:** A cargo del director de proyecto de acuerdo a lo aprobado.
5. **Control:** Seguimiento del cumplimiento de los impactos del cambio y las modificaciones aprobadas.



REQUISITOS DEL PROYECTO

Las condiciones que deben cumplir el proyecto, producto y todos sus entregables son:

1. Adecuación a normativa legal vigente a nivel municipal, provincial y nacional.
2. Cumplimiento con estándares mínimos de calidad establecidos en el manual de calidad de la institución.
3. Cumplimiento de descripción detallada en este enunciado de alcance en los apartados “alcance del proyecto” y “alcance del producto”.
4. Aprobación por parte del autorizante correspondiente.



2.9 Estructura de desglose de trabajo

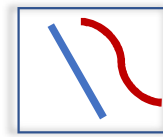


Apertura de nuevo centro médico de salud

Nombre: Nicolás Gastón

CeroneDNI: 36.717.761

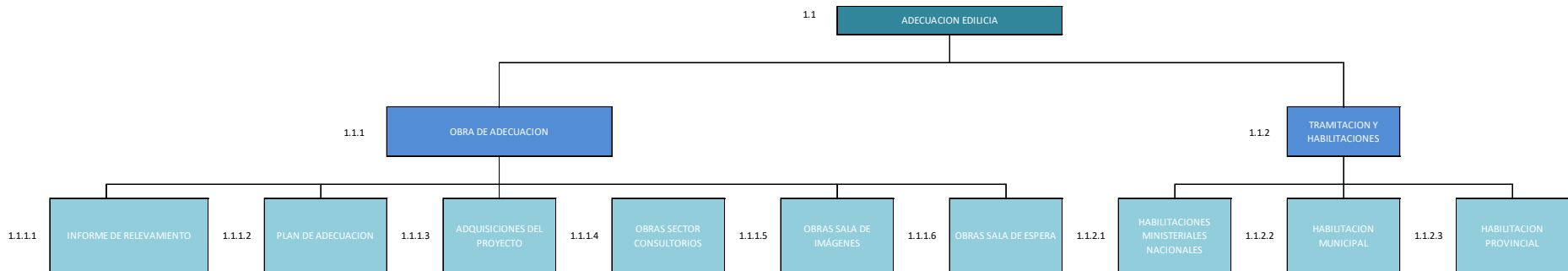
Cohorte: 2022

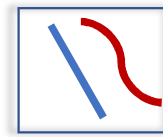


RAMAS PRINCIPALES

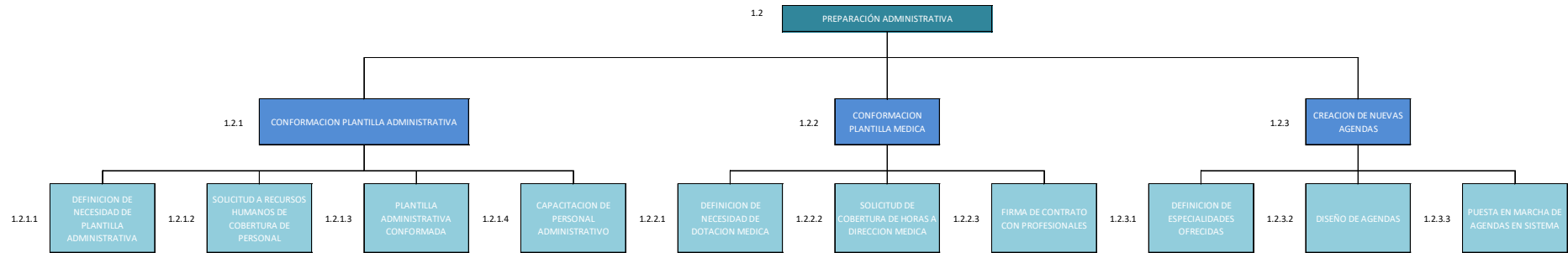


SUBRAMA 1.1

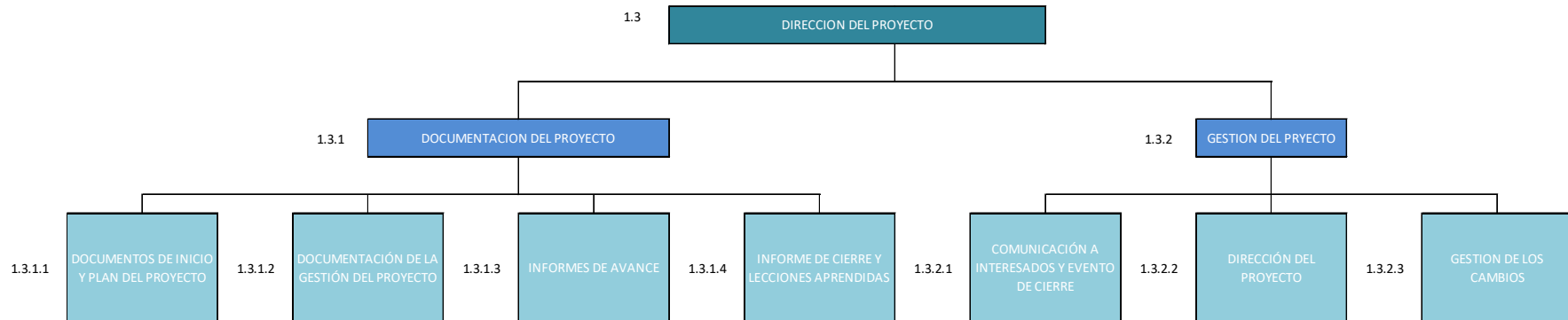


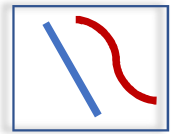


SUBRAMA 1.2



SUBRAMA 1.3





2.10 Diccionario de la EDT

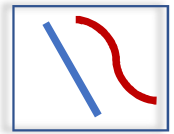


Apertura de nuevo centro médico de salud

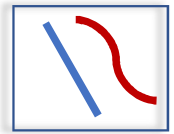
Nombre: Nicolás Gastón

CeroneDNI: 36.717.761

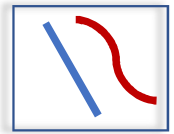
Cohorte: 2022



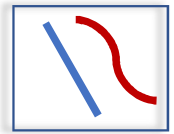
Paquete de trabajo	OBRAS SECTOR CONSULTORIOS
Código	1.1.1.4
Responsable	Marcos Lopez (equipo de proyecto)
Descripción entregable	Finalización del conjunto de trabajos necesarios para transformar las seis habitaciones del edificio original en lugares aptos para la atención médica de acuerdo a la ley 26.529 siguiendo las indicaciones del plan de obras. Además de las condiciones ambientales indicadas en la ley, todos los consultorios deben contar con conexión a internet.
Paquetes entradas	ADQUISICIONES DEL PROYECTO (1.1.1.3)
Paquetes dependientes	TRAMITACION Y HABILITACIONES (1.1.2)
Criterio de aprobación de entregable	Nuevos consultorios en cumplimiento de requisitos legales, calidad institucional y plan de adecuación
Firmante de aprobación	Responsable de calidad/Director de proyecto
Inicio	9/2/2023
Fin	22/2/2023
Costo	\$ 209.500,00



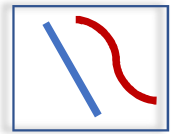
Paquete de trabajo	OBRAS SALA DE ESPERA
Código	1.1.1.6
Responsable	Marcos Lopez (equipo de proyecto)
Descripción entregable	<p>Finalización del conjunto de trabajos necesarios para transformar el salón principal del edificio en una sala de espera que respete los derechos del paciente en cumplimiento con la ley 26.529 y la normativa municipal para establecimientos con atención al público siguiendo las indicaciones y requisitos del plan de obras para el espacio.</p> <p>Incluye el salón principal con el área de recepción y los baños de acuerdo a las especificaciones en el enunciado de alcance.</p>
Paquetes entradas	ADQUISICIONES DEL PROYECTO (1.1.1.3)
Paquetes dependientes	TRAMITACION Y HABILITACIONES (1.1.2)
Criterio de aprobación de entregable	Nuevos consultorios en cumplimiento de requisitos legales, normativas locales, calidad institucional y plan de adecuación
Firmante de aprobación	Responsable de calidad/Director de proyecto
Inicio	9/2/2023
Fin	24/2/2023
Costo	\$ 257.500,00



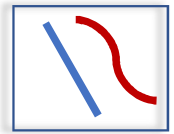
Paquete de trabajo	HABILITACIONES MINISTERIALES NACIONALES
Código	1.1.2.1
Responsable	Nicolás Cerone (Director de proyecto)
Descripción entregable	Formulario aprobado de solicitud de apertura de centro médico presentado digitalmente a ministerio de salud en conjunto con la documentación respaldatoria requerida. La documentación respaldatoria incluye: título de propiedad, información fiscal, planos del establecimiento, información sanitaria, comprobantes laborales y otros que pudieran ser solicitados por la autoridad, en todos los caso, la documentación respaldatoria debe ser brindada por el área de legales.
Paquetes entradas	OBRAS SECTOR CONSULTORIOS(1.1.1.4), OBRAS SALA DE IMÁGENES (1.1.1.5) OBRAS SALA DE ESPERA (1.1.1.6)
Paquetes dependientes	HABILITACION MUNICIPAL (1.1.2.2), INFORME DE CIERRE Y LECCIONES APRENDIDAS (1.3.1.4)
Criterio de aprobación de entregable	Solicitud aprobada por autoridad competente y recibida en conformidad por el área de legales
Firmante de aprobación	Jefe de legales
Inicio	6/2/2023
Fin	1/3/2023
Costo	\$ 77.500,00



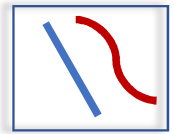
Paquete de trabajo	CAPACITACION DE PERSONAL ADMINISTRATIVO
Código	1.2.1.4
Responsable	Barbara Gomez (equipo de proyecto)
Descripción entregable	Informe de resultados de la organización, dictado y comprobación de conocimientos en cursos de acuerdo a normas de calidad institucionales (definidas en el manual de calidad de la clínica) relativos a: 1- Buenas prácticas en Atención al paciente, 2- Manejo de conflictos, 3- Capacitación en carga y consulta de sistema de agendas e historias clínicas
Paquetes entradas	PLANTILLA ADMINISTRATIVA APROBADA (1.2.1.3)
Paquetes dependientes	INFORME DE CIERRE Y LECCIONES APRENDIDAS (1.3.4)
Criterio de aprobación de entregable	Cursos en conformidad con Manual de calidad institucional y comprobación de conocimientos adquiridos con resultado superior a 90%
Firmante de aprobación	Gerente de recursos humanos/Director proy.
Inicio	10/3/2023
Fin	19/3/2023
Costo	\$ 234.000,00



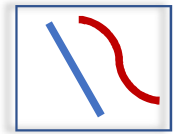
Paquete de trabajo	DISEÑO DE AGENDAS
Código	1.2.3.2
Responsable	Adrián García (equipo de proyecto)
Descripción entregable	Versión final de documento "detalle de agendas". Dicho documento contará con dos apartados. El primero debe exponer la cantidad de horas por especialidad y por día de la semana que serán ofrecidas a los pacientes, la forma de intercalación de las mismas y el espaciado entre los turnos a brindar para cada una de ellas. El segundo es la justificación de los resultados del primer apartado que demuestre que se logra una maximización tanto del uso de los espacios físicos disponibles como de la probabilidad de cobertura total de las agendas respaldado en evidencia estadística basada en los registros históricos de las bases de datos de atenciones y pacientes de la institución publicados por el Área de informes anualmente
Paquetes entradas	DEFINICION DE ESPECIALIDADES OFRECIDAS (1.2.3.1)
Paquetes dependientes	DEFINICION DE NECESIDAD DE DOTACION MEDICA (1.2.2.1), PUESTA EN MARCHA DE AGENDAS EN SISTEMA (1.2.3.3)
Criterio de aprobación de entregable	Existencia de evidencia estadística respaldatoria de agendas definidas
Firmante de aprobación	Director de proyecto
Inicio	22/2/2023
Fin	7/3/2023
Costo	\$ 211.000,00



Paquete de trabajo	SOLICITUD DE COBERTURA DE HORAS A DIRECCIÓN MEDICA
Código	1.2.2.2
Responsable	Nicolás Cerone (Director de proyecto)
Descripción entregable	Documento formal en el que se solicita a la dirección médica la cobertura de la cantidad de horas médicas por especialidad necesarias para poder cubrir las agendas diseñadas indicando el plazo disponible
Paquetes entradas	DISEÑO DE AGENDAS (1.2.3.2)
Paquetes dependientes	FIRMA DE CONTRATO CON PROFESIONALES (1.2.2.3)
Criterio de aprobación de entregable	Documento acorde a resultado de informe presentado en paquete de trabajo 1.2.3.2
Firmante de aprobación	Director médico/Director de proyecto
Inicio	6/3/2023
Fin	6/3/2023
Costo	\$ 7.000,00



Paquete de trabajo	INFORME DE AVANCE
Código	1.3.1.3
Responsable	Director de proyecto
Descripción entregable	Documento de carácter quincenal en el que se analiza el estado del proyecto en tiempos y costos al 15/3 de acuerdo a las técnicas del valor y del cronograma ganado y se expone el pronóstico de cumplimiento de lo planificado. Debe seguir el modelo de status report que utiliza la institución para todos sus proyectos.
Paquetes entradas	PLAN DE DIRECCION DEL PROYECTO (1.3.1.2)
Paquetes dependientes	INFORME DE CIERRE Y LECCIONES APRENDIDAS (1.3.1.4)
Criterio de aprobación de entregable	Correcta utilización de metodologías solicitadas y pronostico basado en sus resultados
Firmante de aprobación	Comité directivo del sanatorio
Inicio	13/1/2023
Fin	24/3/2023
Costo	\$ 134.000,00



2.11 Cronograma

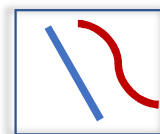


Apertura de nuevo centro médico de salud

Nombre: Nicolás Gastón

CeroneDNI: 36.717.761

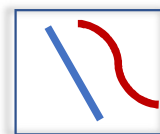
Cohorte: 2022



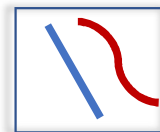
DEFINICIÓN DE ACTIVIDADES

De acuerdo a los pasos establecidos en el plan de gestión de los tiempos, empezamos la conformación del cronograma estableciendo todas las actividades necesarias para los paquetes de trabajo, su duración, horas de esfuerzo y dependencias:

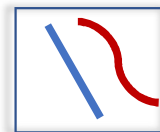
Número	Descripción	Duración	Horas de esfuerzo	Inicio	Finalización	Depende de	Dependientes (después)	Hito	Notas	Responsable
1	1.1.1.1 (1) SOLICITUD DE PLANOS DEL EDIFICIO	1 día	2	9/1/2023	9/1/2023	87FC	2FC	No		E.P.
2	1.1.1.1 (2) INSPECCION VISUAL DE ESTADO EDILICIO	1 día	8	10/1/2023	10/1/2023	1FC	3FC	No	2 Operarios x 4 horas	O.M.
3	1.1.1.1 (3) REVISION DE INSTALACIONES DE GAS, AGUA Y LUZ	2 días	20	11/1/2023	12/1/2023	2FC	4FC	No	2 Operarios x 5 horas por día	O.M.
4	1.1.1.1 (4) REDACCION DE INFORME DE RELEVAMIENTO	1 día	12	13/1/2023	13/1/2023	3FC	5FC	No	3 integrantes del equipo de proyecto durante 4 horas	E.P.
5	1.1.1.1 (5) APROBACION DE INFORME DE RELEVAMIENTO	1 día	4	16/1/2023	16/1/2023	4FC	7FC, 6FC	No	Control del informe y presentación a la dirección para su aprobación	D.P.
6	HITO 2: INFORME DE RELEVAMIENTO	0 días	-	16/1/2023	16/1/2023	5FC		Sí		
7	1.1.1.2 (6) ANALISIS DE ESTADO GENERAL DEL INMUEBLE Y POSIBLES	4 días	12	17/1/2023	20/1/2023	5FC	8FC	No	1 integrante del equipo, 3 horas por día	E.P.



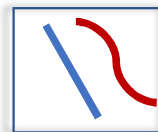
	INCUMPLIMIENTOS NORMATIVOS									
8	1.1.1.2 (7) REUNION PARA DEFINIR REQUISITOS DE PLAN DE ADECUAMIENTO (CON JEFE DE CALIDAD Y DIRECTOR DE PROYECTO)	1 día	5	23/1/2023	23/1/2023	7FC	9FC	No	Analizar, presentar y discutir resultados	D.P.
9	1.1.1.2 (8) REDACCION DE PLAN DE OBRAS Y ADECUAMIENTO	5 días	60	24/1/2023	30/1/2023	8FC	10FC	No	3 integrantes del equipo de proyecto durante 4 horas por día	E.P.
10	1.1.1.2 (9) APROBACION DE PLAN DE OBRAS	1 día	5	31/1/2023	31/1/2023	9FC	12FC, 11FC	No	Control del plan y presentación a la dirección para su aprobación	D.P.
11	HITO 3: PLAN DE ADECUACION	0 días	-	31/1/2023	31/1/2023	10FC		Sí		
12	1.1.1.3 (10) REDACCION DE PLAN DE ADQUISICIONES	1 día	24	1/2/2023	1/2/2023	10FC	13FC	No	3 integrantes junto con el DP durante 6 horas	D.P./E.P.
13	1.1.1.3 (11) PEDIDO DE PRESUPUESTO A PROVEEDORES	1 día	12	2/2/2023	2/2/2023	12FC	14FC	No	3 integrantes del equipo durante 4 horas	E.P.
14	1.1.1.3 (12) SELECCIÓN DEL PROVEEDORES EN BASE A MATRIZ	1 día	16	3/2/2023	3/2/2023	13FC	15FC	No	3 integrantes cunto con el DP durante 6 horas	D.P./E.P.



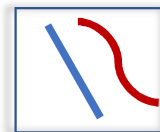
15	1.1.1.3 (13) EMISION ORDENES DE COMPRA	1 día	12	6/2/2023	6/2/2023	14FC	16FC	No	3 integrantes del equipo durante 4 horas + compromiso de pago según presupuesto de adquisiciones	E.P.
16	1.1.1.3 (15) RECEPCION DE ADQUISICIONES	1 día	2	7/2/2023	7/2/2023	15FC	17FC	No		O.M.
17	1.1.1.3 (16) APROBACION Y CONFORMIDAD DE LAS ADQUISICIONES	1 día	6	8/2/2023	8/2/2023	16FC	18FC, 22FC, 26FC	No		O.M.
18	1.1.1.4 (17) COMUNICACIÓN DE COMIENZO DE OBRA	1 día	1	9/2/2023	9/2/2023	17FC	19FC	No		D.P.
19	1.1.1.4 (18) PRIMER TRAMO DE OBRA (LIMPIEZA Y ADECUACION)	5 días	60	10/2/2023	16/2/2023	18FC	20FC	No	2 operarios por 6 horas al día durante 5 días	O.M.
20	1.1.1.4 (19) SEGUNDO TRAMO DE OBRA (PINTURA Y MOBILIARIO)	3 días	36	17/2/2023	21/2/2023	19FC	21FC	No	2 operarios por 6 horas al día durante 3 días	O.M.
21	1.1.1.4 (14) APROBACIÓN DE OBRA SECTOR CONSULTORIOS	1 día	4	22/2/2023	22/2/2023	20FC	38FC, 45FC	No		D.P.
22	1.1.1.5 (20) COMUNICACIÓN DE COMIENZO DE OBRA	1 día	1	9/2/2023	9/2/2023	17FC	23FC	No		D.P.
23	1.1.1.5 (21) PRIMER TRAMO DE OBRA (LIMPIEZA Y ADECUACION)	4 días	48	10/2/2023	15/2/2023	22FC	24FC	No	2 operarios por 6 horas al día durante 4 días	O.M.
24	1.1.1.5 (22) SEGUNDO TRAMO DE OBRA (PINTURA	2 días	24	16/2/2023	17/2/2023	23FC	25FC	No	2 operarios por 6 horas al día	O.M.



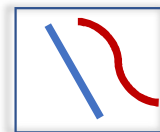
	Y MOBILIARIO)								durante 2 días	
25	1.1.1.5 (23) APROBACIÓN DE OBRA SECTOR DE SALA DE IMÁGENES	1 día	1	20/2/2023	20/2/2023	24FC	38FC, 45FC	No		D.P.
26	1.1.1.6 (24) COMUNICACIÓN DE COMIENZO DE OBRA	1 día	1	9/2/2023	9/2/2023	17FC	27FC	No		D.P.
27	1.1.1.6 (25) PRIMER TRAMO DE OBRA (LIMPIEZA Y ADECUACION)	7 días	84	10/2/2023	20/2/2023	26FC	28FC	No	2 operarios por 6 horas al día durante 7 días	O.M.
28	1.1.1.6 (26) SEGUNDO TRAMO DE OBRA (PINTURA Y MOBILIARIO)	3 días	36	21/2/2023	23/2/2023	27FC	29FC	No	2 operarios por 6 horas al día durante 3 días	O.M.
29	1.1.1.6 (27) APROBACIÓN DE OBRAS DE SALA DE ESPERA	1 día	4	24/2/2023	24/2/2023	28FC	32FC, 38FC, 45FC	No		D.P.
30	1.1.2.1 (28) RECOPIACION DE REQUISITOS PARA HABILITACION ANTE MINISTERIO DE SALUD	1 día	4	6/2/2023	6/2/2023		31FC	No		E.P.
31	1.1.2.1 (29) SOLICITUD A LEGALES DE DOCUMENTACION REQUERIDA PARA TRAMITAR HABILITACION	1 día	1	7/2/2023	7/2/2023	30FC	32FC	No		E.P.
32	1.1.2.1 (30) LLENADO DE FORMULARIO DE SOLICITUD DE APERTURA DE CENTRO CON DOCUMENTACION ADJUNTA	1 día	4	27/2/2023	27/2/2023	31FC, 29FC	33FC	No		E.P.
33	1.1.2.1 (31) PRESENTACION ANTE AUTORIDAD NACIONAL COMPETENTE	1 día	1	28/2/2023	28/2/2023	32FC	34FC	No	Incluye \$50.000 de pago de	E.P.



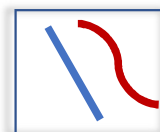
									trámites administrativos	
34	1.1.2.1 (32) RECEPCION DE FORMULARIO APROBADO POR MINISTERIO DE SALUD Y ENVIO A AREA DE LEGALES	1 día	1	1/3/2023	1/3/2023	33FC	35FC	No		E.P.
35	HITO 5: HABILITACION MINISTERIAL	0 días	-	1/3/2023	1/3/2023	34FC		Sí		
36	1.1.2.2 (33) RECOPIACION DE REQUISITOS PARA HABILITACION MUNICIPAL	1 día	4	6/2/2023	6/2/2023		37FC	No		E.P.
37	1.1.2.2 (34) SOLICITUD DE VISITA DE AUTORIDAD SANITARIA MUNICIPAL	1 día	1	7/2/2023	7/2/2023	36FC	38FC	No	Ahorro de tiempos por parte de la documentación ya obtenida para tramite ministerial	E.P.
38	1.1.2.2 (35) PRSENTACION DE FORMULARIOS DE HABILITACION PARA LA ATENCION AL PUBLICO	1 día	2	27/2/2023	27/2/2023	37FC, 21FC, 25FC, 29FC	39FC	No	Incluye \$30.000 de pago de trámites administrativos	E.P.
39	1.1.2.2 (36) VISITA DE AUTORIDAD MUNICIPAL	1 día	8	28/2/2023	28/2/2023	38FC	40FC	No	Participan un integrante del equipo y el Director de proyecto en la visita de aprox. 4 horas	E.P./D.P.
40	1.1.2.2 (37) RECEPCION DE FORMULARIO MUNICIPAL APROBADO Y ENVIO A AREA	1 día	1	1/3/2023	1/3/2023	39FC	41FC	No		E.P.



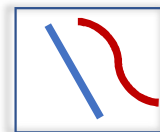
DE LEGALES										
41	HITO 4: HABILITACION MUNICIPAL	0 días	-	1/3/2023	1/3/2023	40FC		Sí		
42	1.1.2.3 (38) RECOPIACION DE REQUISITOS PARA HABILITACION DEL ESTABLECIMIENTO ANTE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES	1 día	4	6/2/2023	6/2/2023		43FC	No		E.P.
43	1.1.2.3 (39) SOLICITUD DE TURNO PARA VISITA DE DEPARTAMENTO DE ESTABLECIMIENTOS DE SALUD PROVINCIAL	1 día	1	7/2/2023	7/2/2023	42FC	44FC	No		E.P.
44	1.1.2.3 (40) SOLICITUD DE DOCUMENTACION REQUERIDA A AREA DE LEGALES	1 día	1	8/2/2023	8/2/2023	43FC	45FC	No	Ahorro de tiempos por parte de la documentación ya obtenida para tramite ministerial	E.P.
45	1.1.2.3 (41) LLENADO Y PRESENTACION DE FORMULARIOS A DEPARTAMENTO DE ESTABLECIMIENTOS DE SALUD PROVINCIAL	1 día	2	27/2/2023	27/2/2023	44FC, 21FC, 25FC, 29FC	46FC	No	Incluye \$2.000 de pago de trámites administrativos	E.P.
46	1.1.2.3 (42) RECEPCION DE VISITA DE AUTORIDAD PROVINCIAL	1 día	4	28/2/2023	28/2/2023	45FC	47FC	No	Participan un integrante del equipo y el Director de proyecto en la visita de aprox.	E.P./D.P.



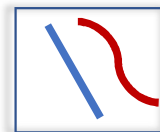
									2 horas	
47	1.1.2.3 (43) RECEPCION DE FORMULARIOS PROVINCIALES APROBADOS Y ENVIO A AREA DE LEGALES	1 día	1	1/3/2023	1/3/2023	46FC		No		E.P.
48	1.2.1.1 (44) DEFINICION DE NECESIDADES DE RECURSOS HUMANOS (CALIDAD, RRHH Y GERENCIA ADMINISTRACION)	5 días	10	20/2/2023	24/2/2023	87FC	49FC	No		D.P.
49	1.2.1.2 (45) EMISION DE SOLICITUD DE RECURSOS HUMANOS	1 día	2	27/2/2023	27/2/2023	48FC	50FC	No		D.P.
50	1.2.1.3 (46) APERTURA DE BUSQUEDA DE PERSONAL	2 días	0	28/2/2023	1/3/2023	49FC	51FC	No		
51	1.2.1.3 (47) REALIZACION DE ENTREVISTAS	3 días	0	2/3/2023	6/3/2023	50FC	52FC	No	Costos entrevistas	
52	1.2.1.3 (48) SELECCIÓN DE PERSONAL	2 días	0	7/3/2023	8/3/2023	51FC	53FC	No	Costos selección de personal	
53	1.2.1.3 (49) APROBACION PLANTILLA DE PERSONAL ADMINISTRATIVO	1 día	4	9/3/2023	9/3/2023	52FC	54FC	No		D.P.
54	1.2.1.4 (50) DEFINICION DE NECESIDAD DE CURSOS DE ACUERDO A MANUAL DE CALIDAD	2 días	4	10/3/2023	13/3/2023	53FC	55FC	No		E.P.
55	1.2.1.4 (51) ORGANIZACIÓN DE CRONOGRAMA DE CURSOS	1 día	4	14/3/2023	14/3/2023	54FC	56FC	No		E.P.
56	1.2.1.4 (52) DICTADO DE CURSOS	5 días	0	15/3/2023	21/3/2023	55FC	57FC	No	Costo estimado de cursos (dependerá de	



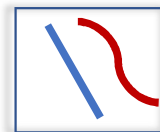
									capacitación previa de personal) basado en 3 cursos por seis empleados a 10.000 c/u	
57	1.2.1.4 (53) CONTROL DE ASISTENCIA A CURSOS	1 día	4	22/3/2023	22/3/2023	56FC	58FC	No		E.P.
58	1.2.1.4 (54) REDACCION DE INFORME DE CAPACITACION	1 día	4	23/3/2023	23/3/2023	57FC	59FC	No		E.P.
59	1.2.1.4 (55) APROBACION DE INFORME DE CAPACITACION	1 día	4	24/3/2023	24/3/2023	58FC	60FC, 98FC	No	Presentación de resultados para su aprobación por dirección	D.P.
60	HITO 7: PLANTILLA ADMINISTRATIVA	0 días	-	24/3/2023	45.010	59FC		Sí		
61	1.2.2.1 (56) REUNION DE DEFINICION DE NECESIDAD DE PROFESIONAES (DIRECTOR MEDICO, JEFE DE CALIDAD, GERENTE DE RRHH Y DIRECTOR DE PROYECTO)	5 días	8	27/2/2023	3/3/2023	71FC	62FC	No	4 horas, participa DP y un integrante del equipo	D.P./E.P.
62	1.2.2.2 (57) EMISION DE SOLICITUD DE COBERTURA DE HORAS MEDICAS	1 día	2	6/3/2023	6/3/2023	61FC	63FC	No		D.P.
63	1.2.2.3 (58) DEFINICION DE PROFESIONALES DESIGNADOS POR EL DIRECTOR MEDICO	5 días	0	8/3/2023	14/3/2023	62FC, 75FC	64FC	No		



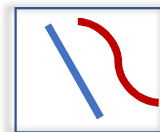
64	1.2.2.3 (59) SOLICITUD AL AREA DE LEGALES DE REDACCION DE CONTRATOS MEDICOS	1 día	2	15/3/2023	15/3/2023	63FC	65FC	No		E.P.
65	1.2.2.3 (60) FIRMA DE CONTRATOS	5 días	0	16/3/2023	22/3/2023	64FC	66FC	No	Costos Legales de la firma de contratos médicos	
66	1.2.2.3 (61) APROBACION DE PLANTILLA MEDICA	1 día	2	23/3/2023	23/3/2023	65FC	67FC, 98FC	No		D.P.
67	HITO 8: PLANTILLA MEDICA	0 días	-	23/3/2023	45.009	66FC		Sí		
68	1.2.3.1 (62) SOLICITUD AL AREA DE INFORMES DE INFORMACION ESTADISTICA DE TURNOS SOLICITADOS	2 días	4	2/2/2023	3/2/2023	87FC	69FC	No	Un integrante encargado de la selección de información necesitada	E.P.
69	1.2.3.1 (63) ANALISIS DE INFORMACION ESTADISTICA Y PROPUESTA DE ESPECIALIDADES	10 días	120	6/2/2023	17/2/2023	68FC	70FC	No	DP junto con dos integrantes del equipo cuatro horas por día	D.P./E.P.
70	1.2.3.1 (64) REUNION DE DEFINICION DE ESPECIALIDADES (GERENTE ADMINISTRATIVO, DIRECTOR MEDICO Y JEFE DE CALIDAD)	1 día	4	20/2/2023	20/2/2023	69FC	71FC	No	Presentación de análisis	D.P.
71	1.2.3.1 (65) DOCUMENTO APROBADO DE DEFINICION DE ESPECIALIDADES	1 día	2	21/2/2023	21/2/2023	70FC	72FC, 61FC	No		D.P.
72	1.2.3.2 (66) SOLICITUD AL AREA DE INFORMES DE INFORMACION ESTADISTICA DE TURNOS CON DEMORA	2 días	2	22/2/2023	23/2/2023	71FC	73FC	No	Un integrante encargado de la selección de información	E.P.



	POR HORARIO								necesitada	
73	1.2.3.2 (67) RELEVAMIENTO DE HORARIOS MEDICOS DISPONIBLES	3 días	12	24/2/2023	28/2/2023	72FC	74FC	No	Un integrante 4 horas por días	E.P.
74	1.2.3.2 (68) REDACCION DE PROPUESTA DE AGENDAS MEDICAS	3 días	48	1/3/2023	3/3/2023	73FC	75FC	No	DP junto con tres integrantes del equipo cuatro horas por dia	D.P./E.P.
75	1.2.3.2 (69) APROBACION DE AGENDAS MEDICAS	1 día	4	7/3/2023	7/3/2023	74FC	76FC, 63FC	No		D.P.
76	1.2.3.3 (70) APERTURA DE CENTRO EN SISTEMA DE GESTION Y TURNOS EN SISTEMA DE PRUEBA	1 día	8	8/3/2023	8/3/2023	75FC	77FC	No	DP junto con un integrante del equipo cuatro horas	D.P./E.P.
77	1.2.3.3 (71) CARGA DE AGENDAS EN SISTEMA DE PRUEBA	1 día	12	9/3/2023	9/3/2023	76FC	78FC	No	Dos integrantes del equipo de proyecto durante 6 horas	E.P.
78	1.2.3.3 (72) PRUEBA DE CARGA DE TURNOS	2 días	24	13/3/2023	14/3/2023	77FC	79FC	No	Dos integrantes del equipo de proyecto durante 6 horas	E.P.
79	1.2.3.3 (73) REVISION DE INCOMPATIBILIDADES	1 día	12	16/3/2023	16/3/2023	78FC	80FC	No	Dos integrantes del equipo de proyecto durante 6 horas	E.P.



80	1.2.3.3 (74) APROBACION DE LA CARGA DE AGENDAS POR	1 día	4	17/3/2023	17/3/2023	79FC	81FC	No		D.P.
81	1.2.3.3 (75) APERTURA EN SISTEMA DE PRODUCCION DE CENTROS Y AGENDAS	1 día	8	21/3/2023	21/3/2023	80FC	82FC	No	DP junto con un integrante del equipo cuatro horas	D.P./E.P.
82	1.2.3.3 (76) COMUNICACIÓN ADMINISTRATIVA DE APERTURA DE LAS AGENDAS Y POSIBILIDAD DE BRINDAR TURNOS	1 día	4	23/3/2023	23/3/2023	81FC	83FC, 98FC	No		D.P.
83	HITO 9: APERTURA DE AGENDAS	0 días	-	23/3/2023	45.009	82FC		Sí		
84	1.3.1.1 (77) REUNION DE KICK OFF	1 día	12	2/1/2023	2/1/2023		86FC, 88FC, 97FC, 85FC	No	3 integrantes cunto con el DP durante 3 horas	
85	HITO 1: ACTA DE CONSTITUCION	0 días	-	2/1/2023	44.929	84FC		Sí		
86	1.3.1.1 (78) REDACCIÓN DEL PLAN DE DIRECCIÓN DEL PROYECTO	3 días	24	3/1/2023	5/1/2023	84FC	87FC	No	3 integrantes junto con el DP durante 6 horas por día	
87	1.3.1.1 (79) APROBACIÓN DEL PLAN DE DIRECCIÓN DEL PROYECTO	1 día	16	6/1/2023	6/1/2023	86FC	1FC, 48FC, 68FC	No	3 integrantes junto con el DP durante 4 horas	
88	1.3.1.3 (81) INFORME DE AVANCE DEL PROYECTO	1 día	6	13/1/2023	13/1/2023	84FC	89FC	No	Redacción 4 horas, control del DP 2 horas	
89	1.3.1.3 (81) INFORME DE	1 día	6	27/1/2023	27/1/2023	88FC	90FC	No	Redacción 4	



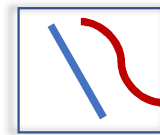
	AVANCE DEL PROYECTO 2								horas, control del DP 2 horas	
90	1.3.1.3 (81) INFORME DE AVANCE DEL PROYECTO 3	1 día	6	10/2/2023	10/2/2023	89FC	91FC	No	Redacción 4 horas, control del DP 2 horas	
91	1.3.1.3 (81) INFORME DE AVANCE DEL PROYECTO 4	1 día	6	24/2/2023	24/2/2023	90FC	92FC	No	Redacción 4 horas, control del DP 2 horas	
92	1.3.1.3 (81) INFORME DE AVANCE DEL PROYECTO 5	1 día	24	10/3/2023	10/3/2023	91FC	94FC, 93FC	No	Informe más detallado, Participan 3 integrantes del ep y el DP durante 6 horas para su redacción	
93	HITO 6: INFORME DE FORECAST	0 días	-	10/3/2023	10/3/2023	92FC		Sí		
94	1.3.1.3 (81) INFORME DE AVANCE DEL PROYECTO 6	1 día	6	24/3/2023	24/3/2023	92FC	95FC	No	Redacción 4 horas, control del DP 2 horas	
95	1.3.1.4 (82) INFORME DE CIERRE DEL PROYECTO	5 días	60	27/3/2023	31/3/2023	94FC	96FC	No	DP junto con tres integrantes del equipo de proyecto trabajaran en su redacción 3 horas por día durante una semana	
96	HITO 10: INFORME DE CIERRE	0 días	-	31/3/2023	31/3/2023	95FC		Sí		



97	1.3.2.1 (83) COMUNICACIÓN DE COMIENZO DE PROYECTO	1 día	6	3/1/2023	3/1/2023	84FC		No		D.P.
98	1.3.2.1 (85) EVENTO DE LANZAMIENTO CON INTERESADOS	1 día	24	27/3/2023	27/3/2023	82FC, 66FC, 59FC		No	DP junto con tres integrantes del equipo + 200.000 gastos de evento	E.P./D.P.
99	1.3.2.1 (84) MONITOREO DE ESTADO DE INTERESADOS	65 días	50	2/1/2023	31/3/2023			No	Estimación de horas dedicadas a gestión de interesados distribuidas a lo largo del proyecto	E.P./D.P.
100	1.3.1.2 (80) REGISTRO Y ARCHIVO DE LAS ACTIVIDADES DEL PROYECTO	65 días	65	2/1/2023	31/3/2023			No	Se estima 1 hora por día para digitalización, registro y archivo de actividades y documentación del proyecto	E.P.
101	1.3.2.2 (86) ACTIVIDADES DIARIAS DE DIRECCIÓN DEL PROYECTO	65 días	130	2/1/2023	31/3/2023			No	Se estiman 2 horas por día para todas las actividades de gestión y dirección del proyecto a	D.P.



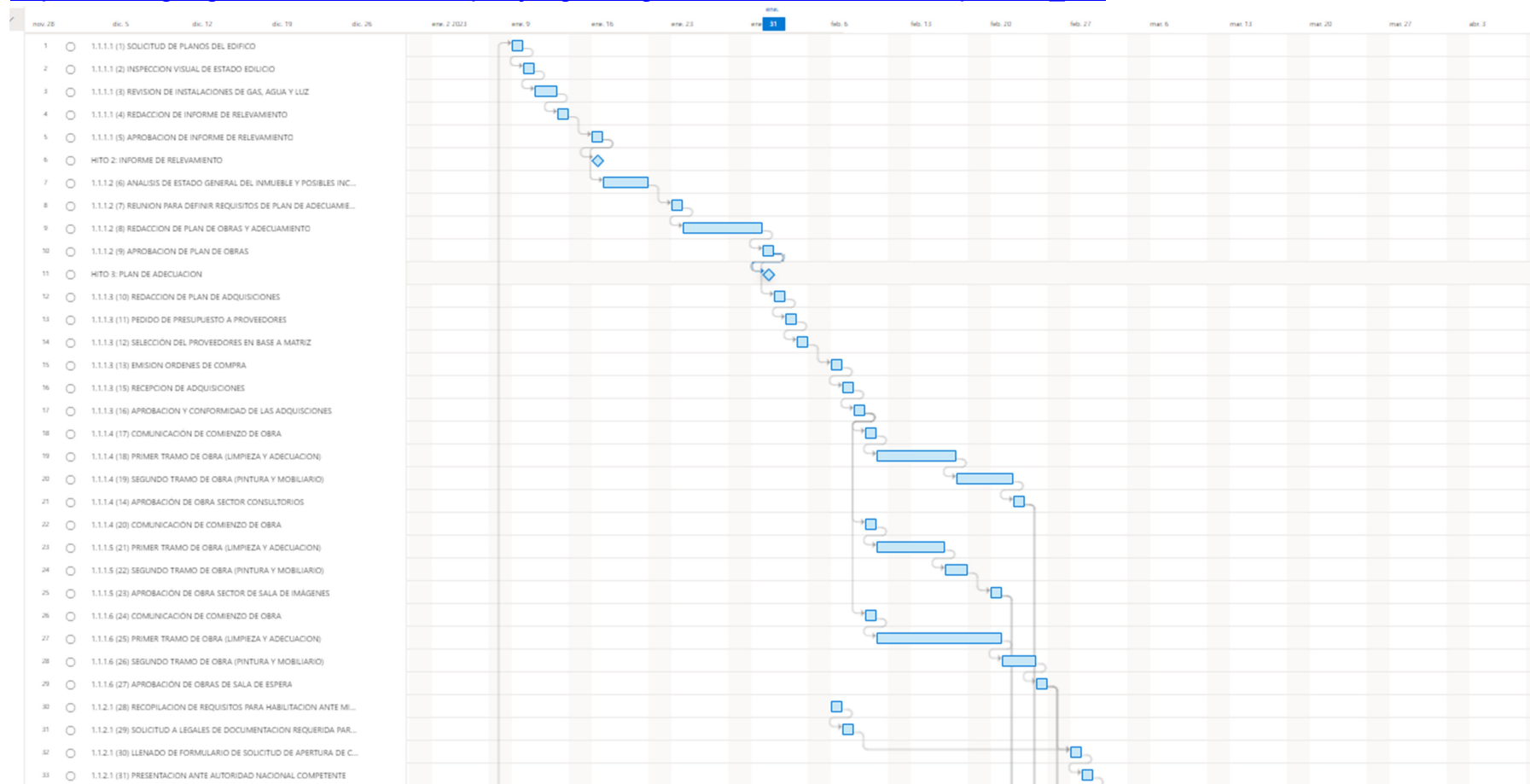
									cargo del DP exceptuando las detalladas en forma individual a lo largo de las tareas de este presupuesto	
102	1.3.2.3 (87) REDACCIÓN DE SOLICITUDES DE CAMBIO	0 días	4	-	-			No	Depende de la cantidad de cambios que se soliciten a lo largo del proyecto, se hace una estimación de cuatro en base a aprendizaje de proyectos anteriores (1 hora de redacción c/u)	D.P.
103	1.3.2.3 (88) REUNION DE COMITÉ DE CAMBIOS	0 días	16	-	-			No	Reuniones de 4 horas con presentación del DP	D.P.
104	1.3.2.3 (89) IMPACTO DE CAMBIOS EN EL PROYECTO	0 días	40	-	-			No	Estimación de dos cambios aprobados en el proyecto. Estimación de 10 horas por cambio con participación de un integrante del equipo y el DP	E.P./D.P.

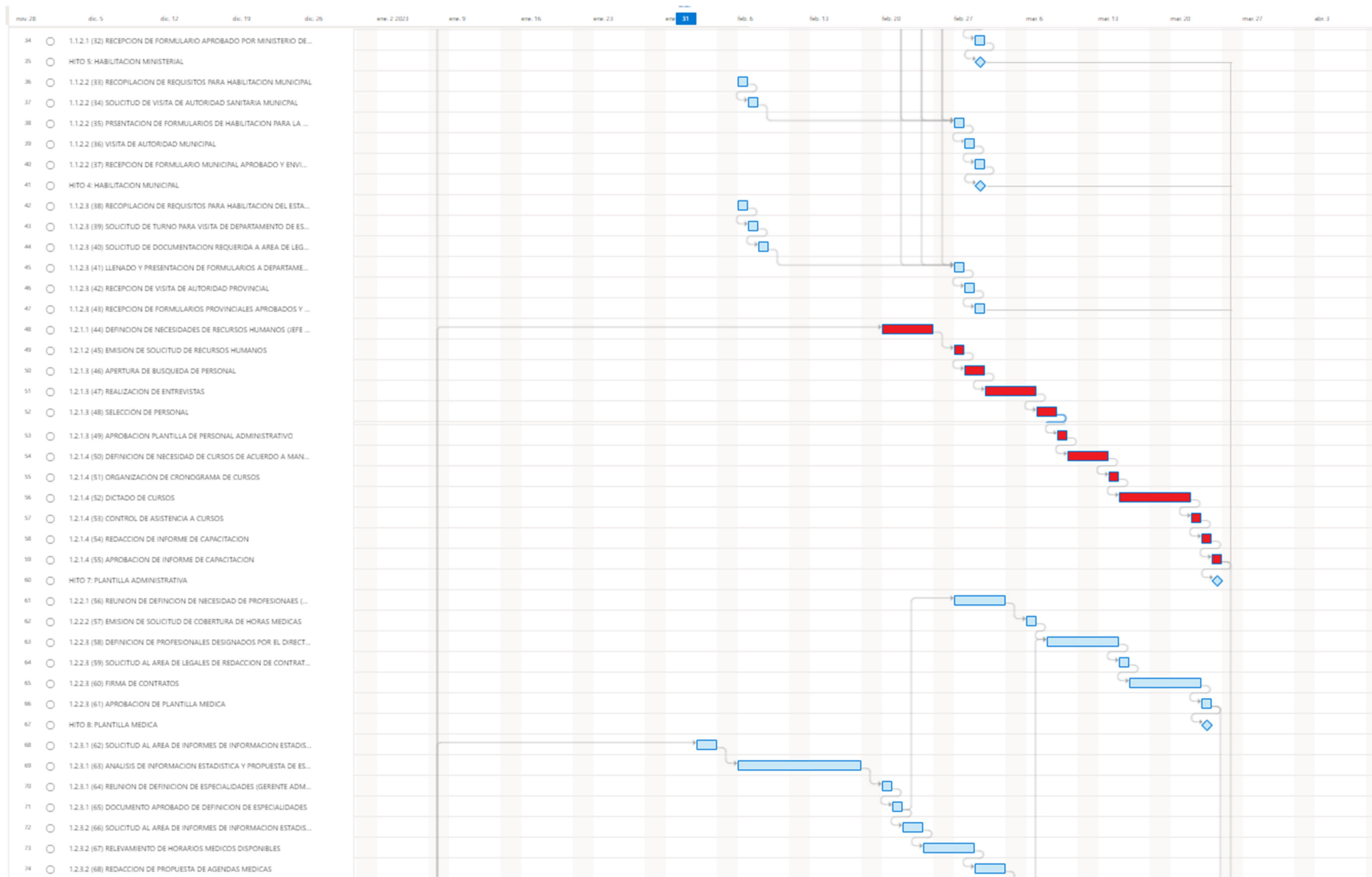
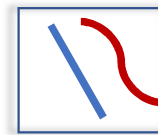


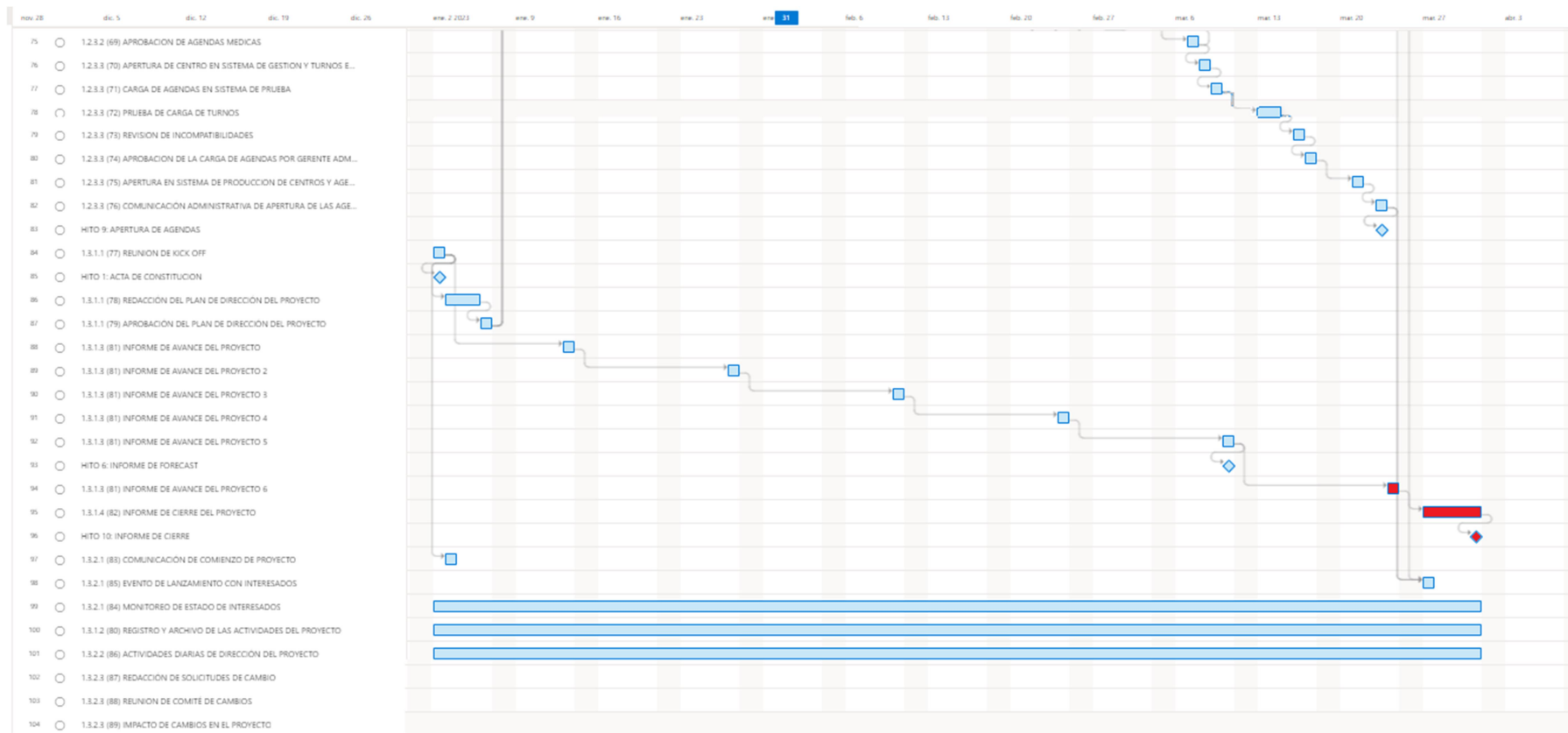
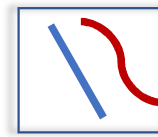
CRONOGRAMA, RUTA CRÍTICA Y HOLGURAS DEL PROYECTO

A partir de las actividades definidas en el punto anterior, y cargadas en el software de gestión de proyectos, estamos en condiciones de generar el cronograma conformado en formato diagrama de Gantt y la ruta crítica del proyecto que exponemos a continuación. Para una mejor y más cómoda observación recomendamos observarlo en el siguiente link:

https://drive.google.com/file/d/1CElbfspuHjZbgisfAUgXuL_Gaf0Vr48wK/view?usp=drive_link

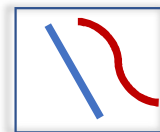




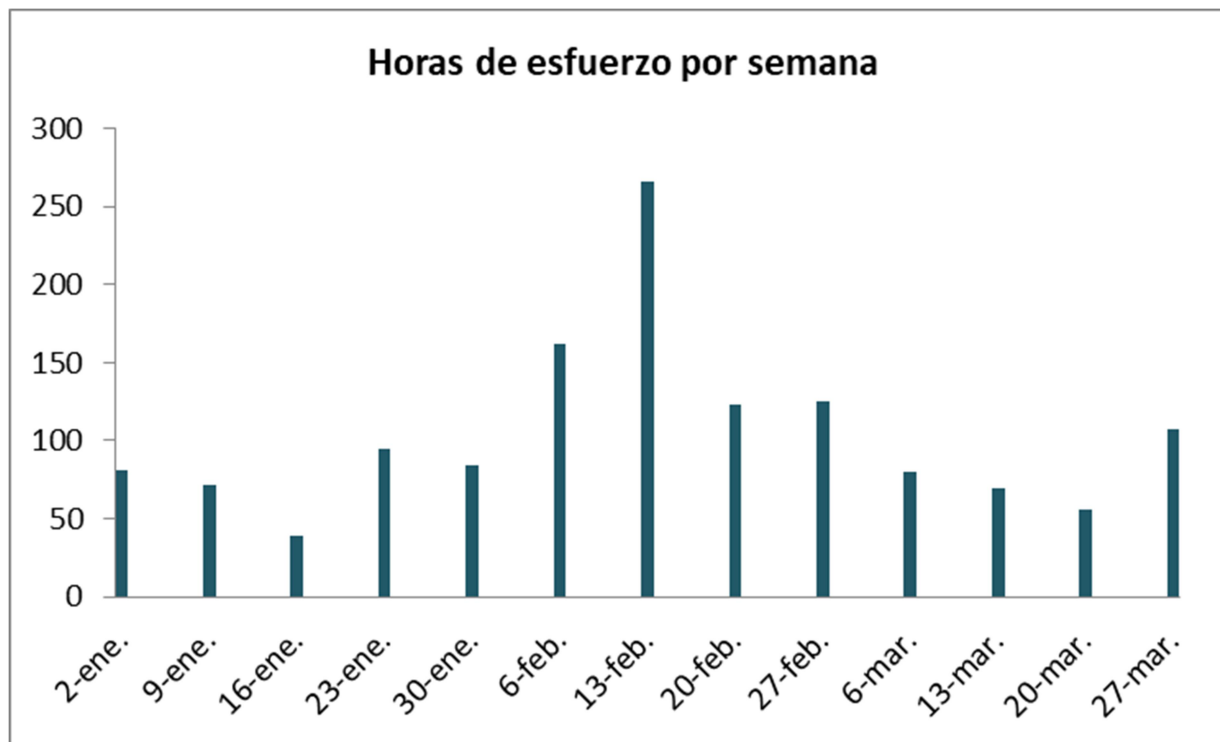


En color rojo se observa la ruta crítica del proyecto, cualquier actividad que este dentro de ella implicará al retrasarse una demora en la finalización del proyecto. La importancia de conocerla radica en poder tomar decisiones que prioricen el cumplimiento de finalización de las mismas por sobre el resto de las tareas que son las que cuentan con holguras que se pueden observar en el mismo diagrama.

Recordemos que la variable tiempo es la restricción prioritaria del proyecto por lo cual el cumplimiento y seguimiento del cronograma es prioridad de la gestión del proyecto. Por otra parte, al realizarse el proyecto con recursos humanos internos,



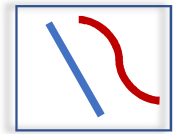
se debe prestar atención a la disponibilidad de los mismos por lo cual a continuación se grafica un resumen de las necesidades del equipo de proyecto para la aprobación en conjunto con el cronograma:



Se observa el pico en necesidad de horas de esfuerzo durante la etapa de ejecución y particularmente vinculado a la realización del plan de adecuación y el diseño de las agendas a mediados de Febrero disminuyendo la cantidad de horas necesarias tanto en la etapa de planificación como en el cierre del proyecto.

El detalle de la asignación y cálculo se puede encontrar en:

https://docs.google.com/spreadsheets/d/1UImQ9Flzs_fEMDrKSmHxKcrS62JDaaCt/edit?usp=sharing&oid=103409147997390087400&rtpof=true&sd=true



2.12 Presupuesto

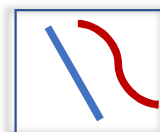


Apertura de nuevo centro médico de salud

Nombre: Nicolás Gastón

CeroneDNI: 36.717.761

Cohorte: 2022



PAUTAS DEL PLAN DE GESTIÓN DE COSTOS

De acuerdo a los pasos establecidos en el plan de gestión del presupuesto, partiendo de las actividades identificadas en la conformación del cronograma y sus respectivas horas de esfuerzo, valorizaremos todas las actividades del proyecto.

Para la valorización de horas de esfuerzo, el plan de gestión de costos establece que: “en el caso de la valorización de horas de esfuerzo también calculadas en el cronograma, las mismas se deben estimar con el valor equivalente a una hora extra del recurso humano que realizará el esfuerzo, la fórmula a aplicar es: $\text{Sueldo mensual bruto}/200*1,5$ ”, estableciéndose a partir de esa pauta y según información recibida de la gerencia de recursos humanos la siguiente tabla de costo por hora de esfuerzo:

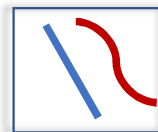
Referencia	Costo
Operario de mantenimiento	\$ 2.000,00
Promedio equipo de proyecto	\$ 2.500,00
Director de proyecto	\$ 3.500,00

VALORIZACIÓN DE ACTIVIDADES

Núm	Descripción	Horas de esfuerzo	Costo	Notas	Responsable
1	1.1.1.1 (1) SOLICITUD DE PLANOS DEL EDIFICIO	2	\$ 5.000,00		E.P.
2	1.1.1.1 (2) INSPECCION VISUAL DE ESTADO EDILICIO	8	\$ 16.000,00	2 Operarios x 4 horas	O.M.
3	1.1.1.1 (3) REVISION DE INSTALACIONES DE GAS, AGUA Y LUZ	20	\$ 40.000,00	2 Operarios x 5 horas por día	O.M.
4	1.1.1.1 (4) REDACCION DE INFORME DE	12	\$ 30.000,00	3 integrantes del equipo de	E.P.



	RELEVAMIENTO			proyecto durante 4 horas	
5	1.1.1.1 (5) APROBACION DE INFORME DE RELEVAMIENTO	4	\$ 14.000,00	Control del informe y presentación a la dirección para su aprobación	D.P.
7	1.1.1.2 (6) ANALISIS DE ESTADO GENERAL DEL INMUEBLE Y POSIBLES INCUMPLIMIENTOS NORMATIVOS	12	\$ 30.000,00	1 integrante del equipo, 3 horas por día	E.P.
8	1.1.1.2 (7) REUNION PARA DEFINIR REQUISITOS DE PLAN DE ADECUAMIENTO (CON JEFE DE CALIDAD Y DIRECTOR DE PROYECTO)	5	\$ 17.500,00	Analizar, presentar y discutir resultados	D.P.
9	1.1.1.2 (8) REDACCION DE PLAN DE OBRAS Y ADECUAMIENTO	60	\$ 150.000,00	3 integrantes del equipo de proyecto durante 4 horas por día	E.P.
10	1.1.1.2 (9) APROBACION DE PLAN DE OBRAS	5	\$ 17.500,00	Control del plan y presentación a la dirección para su aprobación	D.P.
12	1.1.1.3 (10) REDACCION DE PLAN DE ADQUISICIONES	24	\$ 66.000,00	3 integrantes junto con el DP durante 6 horas	D.P./E.P.
13	1.1.1.3 (11) PEDIDO DE PRESUPUESTO A PROVEEDORES	12	\$ 30.000,00	3 integrantes del equipo durante 4 horas	E.P.
14	1.1.1.3 (12) SELECCIÓN DEL PROVEEDORES EN BASE A MATRIZ	16	\$ 44.000,00	3 integrantes junto con el DP durante 6 horas	D.P./E.P.
15	1.1.1.3 (13) EMISION ORDENES DE COMPRA	12	\$ 14.310.000,00	3 integrantes del equipo durante 4 horas + compromiso de pago según presupuesto de adquisiciones	E.P.
16	1.1.1.3 (15) RECEPCION DE ADQUISICIONES	2	\$ 4.000,00		O.M.
17	1.1.1.3 (16) APROBACION Y CONFORMIDAD DE LAS	6	\$ 12.000,00		O.M.



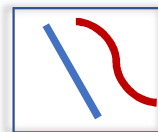
	ADQUISICIONES				
18	1.1.1.4 (17) COMUNICACIÓN DE COMIENZO DE OBRA	1	\$ 3.500,00		D.P.
19	1.1.1.4 (18) PRIMER TRAMO DE OBRA (LIMPIEZA Y ADECUACION)	60	\$ 120.000,00	2 operarios por 6 horas al día durante 5 días	O.M.
20	1.1.1.4 (19) SEGUNDO TRAMO DE OBRA (PINTURA Y MOBILIARIO)	36	\$ 72.000,00	2 operarios por 6 horas al día durante 3 días	O.M.
21	1.1.1.4 (14) APROBACIÓN DE OBRA SECTOR CONSULTORIOS	4	\$ 14.000,00		D.P.
22	1.1.1.5 (20) COMUNICACIÓN DE COMIENZO DE OBRA	1	\$ 3.500,00		D.P.
23	1.1.1.5 (21) PRIMER TRAMO DE OBRA (LIMPIEZA Y ADECUACION)	48	\$ 96.000,00	2 operarios por 6 horas al día durante 4 días	O.M.
24	1.1.1.5 (22) SEGUNDO TRAMO DE OBRA (PINTURA Y MOBILIARIO)	24	\$ 48.000,00	2 operarios por 6 horas al día durante 2 días	O.M.
25	1.1.1.5 (23) APROBACIÓN DE OBRA SECTOR DE SALA DE IMÁGENES	1	\$ 3.500,00		D.P.
26	1.1.1.6 (24) COMUNICACIÓN DE COMIENZO DE OBRA	1	\$ 3.500,00		D.P.
27	1.1.1.6 (25) PRIMER TRAMO DE OBRA (LIMPIEZA Y ADECUACION)	84	\$ 168.000,00	2 operarios por 6 horas al día durante 7 días	O.M.
28	1.1.1.6 (26) SEGUNDO TRAMO DE OBRA (PINTURA Y MOBILIARIO)	36	\$ 72.000,00	2 operarios por 6 horas al día durante 3 días	O.M.
29	1.1.1.6 (27) APROBACIÓN DE OBRAS DE SALA DE ESPERA	4	\$ 14.000,00		D.P.
30	1.1.2.1 (28) RECOPIACIÓN DE REQUISITOS PARA HABILITACION ANTE MINISTERIO DE SALUD	4	\$ 10.000,00		E.P.
31	1.1.2.1 (29) SOLICITUD A LEGALES DE DOCUMENTACION REQUERIDA PARA TRAMITAR	1	\$ 2.500,00		E.P.



	HABILITACION				
32	1.1.2.1 (30) LLENADO DE FORMULARIO DE SOLICITUD DE APERTURA DE CENTRO CON DOCUMENTACION ADJUNTA	4	\$ 10.000,00		E.P.
33	1.1.2.1 (31) PRESENTACION ANTE AUTORIDAD NACIONAL COMPETENTE	1	\$ 52.500,00	Incluye \$50.000 de pago de trámites administrativos	E.P.
34	1.1.2.1 (32) RECEPCION DE FORMULARIO APROBADO POR MINISTERIO DE SALUD Y ENVIO A AREA DE LEGALES	1	\$ 2.500,00		E.P.
36	1.1.2.2 (33) RECOPIACION DE REQUISITOS PARA HABILITACION MUNICIPAL	4	\$ 10.000,00		E.P.
37	1.1.2.2 (34) SOLICITUD DE VISITA DE AUTORIDAD SANITARIA MUNICIPAL	1	\$ 2.500,00	Ahorro de tiempos por parte de la documentación ya obtenida para tramite ministerial	E.P.
38	1.1.2.2 (35) PRSENTACION DE FORMULARIOS DE HABILITACION PARA LA ATENCION AL PUBLICO	2	\$ 35.000,00	Incluye \$30.000 de pago de trámites administrativos	E.P.
39	1.1.2.2 (36) VISITA DE AUTORIDAD MUNICIPAL	8	\$ 24.000,00	Participan un integrante del equipo y el Director de proyecto en la visita de aprox. 4 horas	E.P./D. P.
40	1.1.2.2 (37) RECEPCION DE FORMULARIO MUNICIPAL APROBADO Y ENVIO A AREA DE LEGALES	1	\$ 2.500,00		E.P.
42	1.1.2.3 (38) RECOPIACION DE REQUISITOS PARA HABILITACION DEL ESTABLECIMIENTO ANTE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES	4	\$ 10.000,00		E.P.
43	1.1.2.3 (39) SOLICITUD DE TURNO PARA VISITA DE DEPARTAMENTO DE ESTABLECIMIENTOS DE SALUD	1	\$ 2.500,00		E.P.



	PROVINCIAL				
44	1.1.2.3 (40) SOLICITUD DE DOCUMENTACION REQUERIDA A AREA DE LEGALES	1	\$ 2.500,00	Ahorro de tiempos por parte de la documentación ya obtenida para tramite ministerial	E.P.
45	1.1.2.3 (41) LLENADO Y PRESENTACION DE FORMULARIOS A DEPARTAMENTO DE ESTABLECIMIENTOS DE SALUD PROVINCIAL	2	\$ 20.000,00	Incluye \$2.000 de pago de trámites administrativos	E.P.
46	1.1.2.3 (42) RECEPCION DE VISITA DE AUTORIDAD PROVINCIAL	4	\$ 12.000,00	Participan un integrante del equipo y el Director de proyecto en la visita de aprox. 2 horas	E.P./D.P.
47	1.1.2.3 (43) RECEPCION DE FORMULARIOS PROVINCIALES APROBADOS Y ENVIO A AREA DE LEGALES	1	\$ 2.500,00		E.P.
48	1.2.1.1 (44) DEFINICION DE NECESIDADES DE RECURSOS HUMANOS (CALIDAD, RRHH Y GERENCIA ADMINISTRACION)	10	\$ 35.000,00		D.P.
49	1.2.1.2 (45) EMISION DE SOLICITUD DE RECURSOS HUMANOS	2	\$ 7.000,00		D.P.
50	1.2.1.3 (46) APERTURA DE BUSQUEDA DE PERSONAL	0	\$ 0,00		
51	1.2.1.3 (47) REALIZACION DE ENTREVISTAS	0	\$ 100.000,00	Costos entrevistas	
52	1.2.1.3 (48) SELECCIÓN DE PERSONAL	0	\$ 120.000,00	Costos selección de personal	
53	1.2.1.3 (49) APROBACION PLANTILLA DE PERSONAL ADMINISTRATIVO	4	\$ 14.000,00		D.P.
54	1.2.1.4 (50) DEFINICION DE NECESIDAD DE CURSOS DE ACUERDO A MANUAL DE CALIDAD	4	\$ 10.000,00		E.P.
55	1.2.1.4 (51) ORGANIZACIÓN DE CRONOGRAMA DE	4	\$ 10.000,00		E.P.



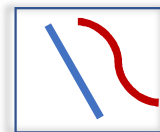
	CURSOS				
56	1.2.1.4 (52) DICTADO DE CURSOS	0	\$ 180.000,00	Costo estimado de cursos (dependerá de capacitación previa de personal) basado en 3 cursos por seis empleados a 10.000 c/u	
57	1.2.1.4 (53) CONTROL DE ASISTENCIA A CURSOS	4	\$ 10.000,00		E.P.
58	1.2.1.4 (54) REDACCION DE INFORME DE CAPACITACION	4	\$ 10.000,00		E.P.
59	1.2.1.4 (55) APROBACION DE INFORME DE CAPACITACION	4	\$ 14.000,00	Presentación de resultados para su aprobación por dirección	D.P.
61	1.2.2.1 (56) REUNION DE DEFINICION DE NECESIDAD DE PROFESIONAES (DIRECTOR MEDICO, JEFE DE CALIDAD, GERENTE DE RRHH Y DIRECTOR DE PROYECTO)	8	\$ 24.000,00	4 horas, participa DP y un integrante del equipo	D.P./E.P.
62	1.2.2.2 (57) EMISION DE SOLICITUD DE COBERTURA DE HORAS MEDICAS	2	\$ 7.000,00		D.P.
63	1.2.2.3 (58) DEFINICION DE PROFESIONALES DESIGNADOS POR EL DIRECTOR MEDICO	0	\$ 0,00		
64	1.2.2.3 (59) SOLICITUD AL AREA DE LEGALES DE REDACCION DE CONTRATOS MEDICOS	2	\$ 5.000,00		E.P.
65	1.2.2.3 (60) FIRMA DE CONTRATOS	0	\$ 300.000,00	Costos Legales de la firma de contratos médicos	
66	1.2.2.3 (61) APROBACION DE PLANTILLA MEDICA	2	\$ 7.000,00		D.P.
68	1.2.3.1 (62) SOLICITUD AL AREA DE INFORMES DE INFORMACION ESTADISTICA DE TURNOS SOLICITADOS	4	\$ 10.000,00	Un integrante encargado de la selección de información necesitada	E.P.



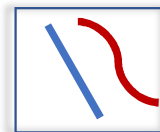
69	1.2.3.1 (63) ANALISIS DE INFORMACION ESTADISTICA Y PROPUESTA DE ESPECIALIDADES	120	\$ 340.000,00	DP junto con dos integrantes del equipo cuatro horas por día	D.P./E. P.
70	1.2.3.1 (64) REUNION DE DEFINICION DE ESPECIALIDADES (GERENTE ADMINISTRATIVO, DIRECTOR MEDICO Y JEFE DE CALIDAD)	4	\$ 14.000,00	Presentación de análisis	D.P.
71	1.2.3.1 (65) DOCUMENTO APROBADO DE DEFINICION DE ESPECIALIDADES	2	\$ 7.000,00		D.P.
72	1.2.3.2 (66) SOLICITUD AL AREA DE INFORMES DE INFORMACION ESTADISTICA DE TURNOS CON DEMORA POR HORARIO	2	\$ 5.000,00	Un integrante encargado de la selección de información necesitada	E.P.
73	1.2.3.2 (67) RELEVAMIENTO DE HORARIOS MEDICOS DISPONIBLES	12	\$ 30.000,00	Un integrante 4 horas por dias	E.P.
74	1.2.3.2 (68) REDACCION DE PROPUESTA DE AGENDAS MEDICAS	48	\$ 162.000,00	DP junto con tres integrantes del equipo cuatro horas por dia	D.P./E. P.
75	1.2.3.2 (69) APROBACION DE AGENDAS MEDICAS	4	\$ 14.000,00		D.P.
76	1.2.3.3 (70) APERTURA DE CENTRO EN SISTEMA DE GESTION Y TURNOS EN SISTEMA DE PRUEBA	8	\$ 24.000,00	DP junto con un integrante del equipo cuatro horas	D.P./E. P.
77	1.2.3.3 (71) CARGA DE AGENDAS EN SISTEMA DE PRUEBA	12	\$ 30.000,00	Dos integrantes del equipo de proyecto durante 6 horas	E.P.
78	1.2.3.3 (72) PRUEBA DE CARGA DE TURNOS	24	\$ 60.000,00	Dos integrantes del equipo de proyecto durante 6 horas	E.P.
79	1.2.3.3 (73) REVISION DE INCOMPATIBILIDADES	12	\$ 30.000,00	Dos integrantes del equipo de proyecto durante 6 horas	E.P.
80	1.2.3.3 (74) APROBACION DE LA CARGA DE AGENDAS POR	4	\$ 14.000,00		D.P.



81	1.2.3.3 (75) APERTURA EN SISTEMA DE PRODUCCION DE CENTROS Y AGENDAS	8	\$ 24.000,00	DP junto con un integrante del equipo cuatro horas	D.P./E. P.
82	1.2.3.3 (76) COMUNICACIÓN ADMINISTRATIVA DE APERTURA DE LAS AGENDAS Y POSIBILIDAD DE BRINDAR TURNOS	4	\$ 14.000,00		D.P.
84	1.3.1.1 (77) REUNION DE KICK OFF	12	\$ 33.000,00	3 integrantes junto con el DP durante 3 horas	
86	1.3.1.1 (78) REDACCIÓN DEL PLAN DE DIRECCIÓN DEL PROYECTO	24	\$ 153.000,00	3 integrantes junto con el DP durante 6 horas por día	
87	1.3.1.1 (79) APROBACIÓN DEL PLAN DE DIRECCIÓN DEL PROYECTO	16	\$ 44.000,00	3 integrantes junto con el DP durante 4 horas	
88	1.3.1.3 (81) INFORME DE AVANCE DEL PROYECTO	6	\$ 17.000,00	Redacción 4 horas, control del DP 2 horas	
89	1.3.1.3 (81) INFORME DE AVANCE DEL PROYECTO 2	6	\$ 17.000,00	Redacción 4 horas, control del DP 2 horas	
90	1.3.1.3 (81) INFORME DE AVANCE DEL PROYECTO 3	6	\$ 17.000,00	Redacción 4 horas, control del DP 2 horas	
91	1.3.1.3 (81) INFORME DE AVANCE DEL PROYECTO 4	6	\$ 17.000,00	Redacción 4 horas, control del DP 2 horas	
92	1.3.1.3 (81) INFORME DE AVANCE DEL PROYECTO 5	24	\$ 66.000,00	Informe más detallado, Participan 3 integrantes del ep y el DP durante 6 horas para su redacción	
94	1.3.1.3 (81) INFORME DE AVANCE DEL PROYECTO 6	6	\$ 17.000,00	Redacción 4 horas, control del DP 2 horas	
95	1.3.1.4 (82) INFORME DE CIERRE DEL PROYECTO	60	\$ 165.000,00	DP junto con tres integrantes del equipo de proyecto trabajaran en	



				su redacción 3 horas por día durante una semana	
97	1.3.2.1 (83) COMUNICACIÓN DE COMIENZO DE PROYECTO	6	\$ 21.000,00		D.P.
98	1.3.2.1 (85) EVENTO DE LANZAMIENTO CON INTERESADOS	24	\$ 281.000,00	DP junto con tres integrantes del equipo + 200.000 gastos de evento	E.P./D.P.
99	1.3.2.1 (84) MONITOREO DE ESTADO DE INTERESADOS	50	\$ 150.000,00	Estimación de horas dedicadas a gestión de interesados distribuidas a lo largo del proyecto	E.P./D.P.
100	1.3.1.2 (80) REGISTRO Y ARCHIVO DE LAS ACTIVIDADES DEL PROYECTO	65	\$ 162.500,00	Se estima 1 hora por día para digitalización, registro y archivo de actividades y documentación del proyecto	E.P.
101	1.3.2.2 (86) ACTIVIDADES DIARIAS DE DIRECCIÓN DEL PROYECTO	130	\$ 455.000,00	Se estiman 2 horas por día para todas las actividades de gestión y dirección del proyecto a cargo del DP exceptuando las detalladas en forma individual a lo largo de las tareas de este presupuesto	D.P.
102	1.3.2.3 (87) REDACCIÓN DE SOLICITUDES DE CAMBIO	4	\$ 14.000,00	Depende de la cantidad de cambios que se soliciten a lo largo del proyecto, se hace una estimación de cuatro en base a aprendizaje de proyectos	D.P.

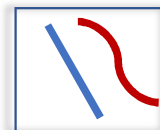


				anteriores (1 hora de redacción c/u)	
103	1.3.2.3 (88) REUNION DE COMITÉ DE CAMBIOS	16	\$ 56.000,00	Reuniones de 4 horas con presentación del DP	D.P.
104	1.3.2.3 (89) IMPACTO DE CAMBIOS EN EL PROYECTO	40	\$ 120.000,00	Estimación de dos cambios aprobados en el proyecto. Estimación de 10 horas por cambio con participación de un integrante del equipo y el DP	E.P./D. P.
COSTO TOTAL ACTIVIDADES			\$ 19.041.500,00		

RESERVAS DE CONTINGENCIA

De acuerdo a las pautas establecidas en el plan de gestión del presupuesto, procedemos a la valorización de las reservas de contingencias necesarias para responder a los riesgos identificados preliminarmente:

No. Ref	Riesgo	Implica	Costo a incurrir	Probabilidad	Reserva requerida
RG-01	Apertura de nuevos centros médicos en la zona	Rediseño de agendas	\$ 400.000,00	20,00%	\$ 80.000,00
RG-02	Cambios en las preferencias de la comunidad en materia de sanidad	Rediseño de agendas	\$ 400.000,00	10,00%	\$ 40.000,00
RG-02	Modificaciones en legislación sanitaria	Cambios en obra y rediseño de agendas	\$ 3.400.000,00	5,00%	\$ 170.000,00
RG-03	Modificaciones en normativa de habilitación	Cambios en obra	\$ 3.000.000,00	15,00%	\$ 450.000,00

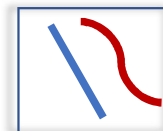


	municipal				
RG-04	Restricciones en caso de rebrote de Covid	Cambios en obra, medidas adicionales de prevención, rediseño de agendas	\$ 3.900.000,00	25,00%	\$ 975.000,00
RG-05	Cambios en la legislación laboral	Costos adicionales en plantilla administrativa	\$ 0,00	5,00%	\$ 0,00
RG-06	Cambios en las normativas de los financiadores de salud	Rediseño de agendas	\$ 400.000,00	10,00%	\$ 40.000,00
RG-07	Conflictos políticos entre la dirección y el gobierno municipal	Costos por demora obligando a fast-tracking	\$ 500.000,00	20,00%	\$ 100.000,00
RG-08	Variación de variables macroeconómicas nacionales	Costos adicionales por inflación y tipo de cambio superiores	\$ 2.856.225,00	30,00%	\$ 856.867,50
TOTAL RESERVAS DE CONTINGENCIA					\$ 2.711.867,50

PRESUPUESTO

De acuerdo a las actividades valorizadas y las reservas de contingencia calculadas, añadimos la reserva de gerencia de un 15% sobre la línea base de costos como es establecido en el plan de gestión del presupuesto para definir:

COSTO TOTAL ACTIVIDADES	\$ 19.041.500,00
RESERVAS CONTINGENCIA	\$ 2.711.867,50
LINEA BASE DE COSTOS	\$ 21.753.367,50
RESERVA DE GERENCIA (15%)	\$ 3.263.005,13
PRESUPUESTO	\$ 25.016.372,63



ANÁLISIS DEL PRESUPUESTO

El total calculado para el presupuesto presentado no difiere sustancialmente de lo convenido preliminarmente en la última versión del caso de negocios. Se debe prestar atención a la disponibilidad de los recursos financiero en los tiempos en los cuales el presupuesto los necesita para el cumplimiento de las actividades en tiempo y forma. Por ello presentamos gráficamente los flujos de recursos necesarios por semana para las actividades para su aprobación en conjunto con el presente presupuesto.

Presupuesto por semana:

2-ene	9-ene	16-ene	23-ene	30-ene	6-feb	13-feb
\$ 324.653,85	\$ 181.653,85	\$ 117.653,8	\$ 258.153,85	\$ 241.153,85	\$ 15.191.153,85	\$ 193.653,85

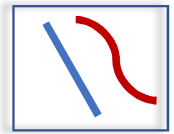
20-feb	27-feb	6-mar	13-mar	20-mar	27-mar
\$ 285.153,85	\$ 527.653,85	\$ 358.653,85	\$ 672.653,85	\$ 169.653,85	\$ 519.653,85

Como se observa en el gráfico debajo, la gran disponibilidad de recursos financieros está relacionada con las adquisiciones del proyecto y el plan de adecuación (semana del lunes 6/2), por lo cual es importante para evitar retrasos en tiempos por demoras de actividades, contar con la capacidad de pago para esa fecha. Por otra parte podrían existir acuerdos de cuenta corriente o mayores plazos de pagos con los proveedores seleccionados para las adquisiciones que cambiarían el cronograma de las erogaciones lo cual no fue considerado en este flujo por desconocerse al momento de realización de este presupuesto (tampoco se consideran los costos financieros asociados a este tipo de acuerdos).

Tampoco se consideraron en el flujo las reservas de contingencia y gerencia por desconocerse su momento de utilización pero deben estar disponibles a lo largo del proyecto.



Detalle: https://docs.google.com/spreadsheets/d/196hZPuFr1lwyY4codhFUQ72SRW3HTCy_/edit?usp=sharing&oid=103409147997390087400&rtpof=true&sd=true



2.13 OBS

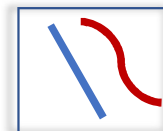


Apertura de nuevo centro médico de salud

Nombre: Nicolás Gastón

CeroneDNI: 36.717.761

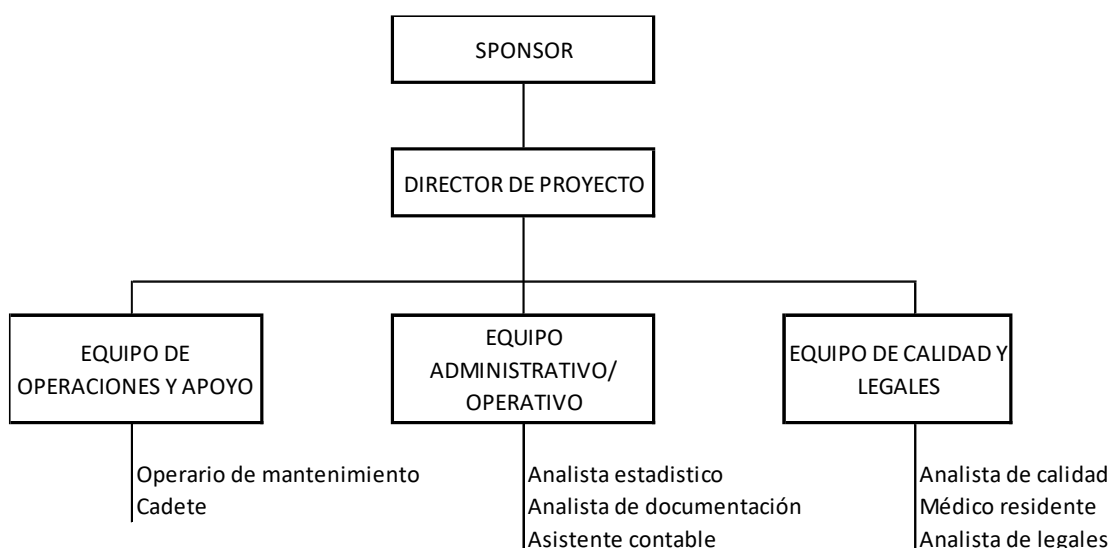
Cohorte: 2022



OBS

La OBS del proyecto será de carácter funcional, entendiendo como tal a que la estructura organizativa se formará en base a las funciones que se deben atender en el proyecto incluyendo las operativas, las administrativas y las de calidad/legales.

Los integrantes del equipo de proyecto reportaran directamente al director de proyecto y este a su vez, al sponsor. Es importante mencionar que todos los integrantes del equipo tienen funciones operativas habituales en la empresa que se superpondrán con sus tareas en el proyecto. Las horas que destinarán al proyecto están establecidas y aprobadas en el cronograma.

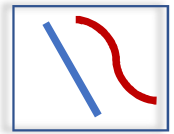


Equipos funcionales

Equipo de operaciones y apoyo: integrado por un cadete, encargado de carga de datos y trámites administrativos y un operario de mantenimiento que será el nexo para el seguimiento y documentación de la obra de adecuación.

Equipo administrativo: se encargará de controlar la documentación del proyecto, redactar informes de avances, log de riesgos, informes de costos, diseñar las agendas, ser nexo con el área de RRHH y cualquier otra tarea que no corresponda a los otros dos equipos de la OBS.

Equipo de legales/calidad: encargado del control de la calidad y los cumplimientos normativos del proyecto en sus procesos y entregables así como de ser nexo con el área de legales para la redacción de contratos. Será parte del equipo un médico residente que será nexo con la dirección médica y velará por el cumplimiento de los requisitos técnicos del equipamiento e instalaciones médicas.



3.1 Informe de avance

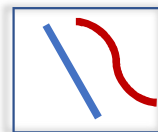


Apertura de nuevo centro médico de salud

Nombre: Nicolás Gastón

CeroneDNI: 36.717.761

Cohorte: 2022



Status report 15/03/23

PROYECTO: APERTURA CENTRO MEDICO
 COD: 24
 NÚMERO: 5/6



Información adicional:
 El proyecto está cumpliendo con los tiempos esperados prioridad marcada en la triple restricción cayendo en pequeños sobrecostos por el crecimiento de la inflación en Febrero.
 Es prioridad atender las solicitudes de cambio pendientes ya que podían afectar la línea base del proyecto.
 El deterioro en interesados se encuentra relacionado con una de estas solicitudes que aún no fue respondida.

TIEMPOS

AVANCE 81%
 PLANIFICADO 79%
 VARIACIÓN -2,1%
 SPI: 1,0253

HITOS 6/10 ON TIME

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ACTA RELEVAMIENTO	INFORME	PLAN AD.	HABIL. MUNICIPAL	HABIL. NACIONAL	FORECAST	PLANT. ADMIN.	PLANT. MÉDICA	AGENDAS	INFORME CIERRE
						22/3	22/3	22/3	31/3

Comentarios:
 Creación de agenda más rápido de lo esperado
 Se espera terminar ON TIME

COSTOS

GASTADO EN AVANCE

DISTRIBUCIÓN COSTOS

14,9	15,3
PLAN REAL	

SOBRECOSTO: 2,7%
 CPI : 0,9783

Comentarios:
 Mayor inflación a planificada
 Salarios superiores a los esperados
 Compensan parcialmente renegociación con proveedores

ALCANCE

CUMPLIMIENTO ESPERADO: 100%
 SOLICITUDES DE CAMBIO: 2
 RECHAZADAS: 0
 APROBADAS: 0

RIESGOS

INCURRIDOS: 2
 ABIERTOS: 4
 CERRADOS: 4

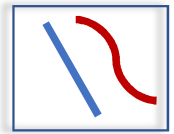
Comentarios:
 Incurridos debido a aceleración de la inflación y apertura de nuevo centro médico en la región

INTERESADOS

SATISFACCIÓN: 85%
 ESPERADA: 100%

ISSUES

ISSUES EN DESARROLLO: 0
 ISSUES INCURRIDOS: 0
 AFECTACIÓN A LA LINEA BASE: 0



3.2 Log de issues y riesgos

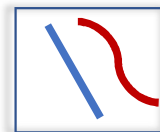


Apertura de nuevo centro médico de salud

Nombre: Nicolás Gastón

CeroneDNI: 36.717.761

Cohorte: 2022



LOG ISSUES Y RIESGOS DEL PROYECTO

15/02/2023

Versión: 5

Cod proyecto: 15487

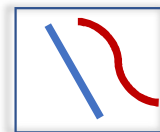
Proyecto: Apertura de nuevo centro médico

Director de proyecto: Nicolás Cerone

Fechas de inicio/fin: 01/01/2023-31/01/2023

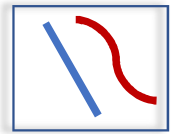
Observaciones: se encuentran en letra color rojo aquellos datos que se hayan modificado respecto al reporte anterior. Consideramos riesgo aun evento o condición incierta que, en caso de que ocurra, tiene un efecto positivo o negativo sobre al menos un objetivo del proyecto, llámese tiempo, costo, alcance o calidad y issue a cualquier problema, obstáculo o desafío que afecte negativamente la ejecución del proyecto.

No. Ref	Detección	Riesgo/Issue	Implica	Estado	Impacto	Estrategia	Responsable	Probabilidad	Costo a incurrir	Reserva requerida	Reserva planificada
RG-01	En planificación	Apertura de nuevos centros médicos en la zona	Rediseño de agendas	Abierto	Medio	Aceptar	Director de proyecto	5,00%	\$ 600.000,00	\$ 30.000,00	\$ 80.000,00
RG-02	En planificación	Cambios en las preferencias de la comunidad en materia de sanidad	Rediseño de agendas	Abierto	Medio	Aceptar	Equipo de proyecto	5,00%	\$ 600.000,00	\$ 30.000,00	\$ 40.000,00
RG-02	En planificación	Modificaciones en legislación sanitaria	Cambios en obra y rediseño de agendas	Abierto	Medio	Aceptar	Equipo de proyecto	5,00%	\$ 4.000.000,00	\$ 200.000,00	\$ 170.000,00
RG-03	En planificación	Modificaciones en normativa de habilitación municipal	Cambios en obra	Cerrado	Medio	Aceptar	Director de proyecto	0,00%	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 450.000,00
RG-04	En planificación	Restricciones en caso de rebrote de Covid	Cambios en obra, medidas adicionales de prevención, rediseño de agendas	Abierto	Alto	Aceptar	Patrocinador	10,00%	\$ 5.000.000,00	\$ 500.000,00	\$ 975.000,00



No. Ref	Detección	Riesgo/Issue	Implica	Estado	Impacto	Estrategia	Responsable	Probabilidad	Costo a incurrir	Reserva requerida	Reserva planificada
RG-05	En planificación	Cambios en la legislación laboral	Costos adicionales en plantilla administrativa	Cerrado	Medio	Aceptar	Director de proyecto	0,00%	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
RG-06	En planificación	Cambios en las normativas de los financiadores de salud	Rediseño de agendas	Abierto	Medio	Aceptar	Equipo de proyecto	10,00%	\$ 600.000,00	\$ 60.000,00	\$ 40.000,00
RG-07	En planificación	Conflictos políticos entre la dirección y el gobierno municipal	Negociación política para resolverlo evito costos por demoras	Incurrido	Medio	Aceptar	Director de proyecto	0,00%	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 100.000,00
RG-08	En planificación	Variación de variables macroeconómicas nacionales	Costos adicionales por inflación y tipo de cambio superiores	Abierto	Medio	Aceptar	Director de proyecto	10,00%	\$ 1.500.000,00	\$ 150.000,00	\$ 856.867,50
IS-01	En ejecución	Conflicto entre integrantes del equipo de proyecto	Costos adicionales en horas de esfuerzo para evitar demoras	Abierto	Medio	-	Director de proyecto	40,00%	\$ 70.000,00	\$ 28.000,00	\$ 0,00
IS-02	En ejecución	Problema en ventilación de consultorios	Costos adicionales en modificaciones edilicias	Cerrado	Medio	-	Director de proyecto	0,00%	\$ 250.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00
RG-09	En ejecución	Anulacion de acuerdo de compras por demora en proceso de pagos	Podria afectar tiempos por demoras en adquisiciones implicando horas de esfuerzo adicionales para cumplir el cronograma	Abierto	Medio	-	Sponsor	25,00%	\$ 1.000.000,00	\$ 250.000,00	\$ 0,00
IS-03	En ejecución	Dificultades de conexión a internet en los consultorios	Se debera instalar una conexión de tipo LAN para las computadoras	Abierto	Medio	-	Director de proyecto	60,00%	\$ 300.000,00	\$ 180.000,00	\$ 0,00
TOTAL RESERVAS										\$ 1.428.000,00	\$ 2.711.867,50

Comentarios: A la fecha nos encontramos con once riesgos e issues abiertos y tres cerrados. Respecto al log anterior, se actualizaron probabilidades y costos de impacto de acuerdo a la última información recolectada por el equipo de proyecto y el patrocinador. El estado de los riesgos los podemos calificar como óptimo al no existir riesgos con alto impacto y probabilidad abiertos y ser reserva requerida para los riesgos en curso superior a la planificada en el presupuesto.



3.3 Análisis causas de problemas

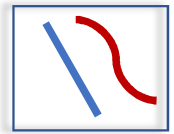


Apertura de nuevo centro médico de salud

Nombre: Nicolás Gastón

CeroneDNI: 36.717.761

Cohorte: 2022



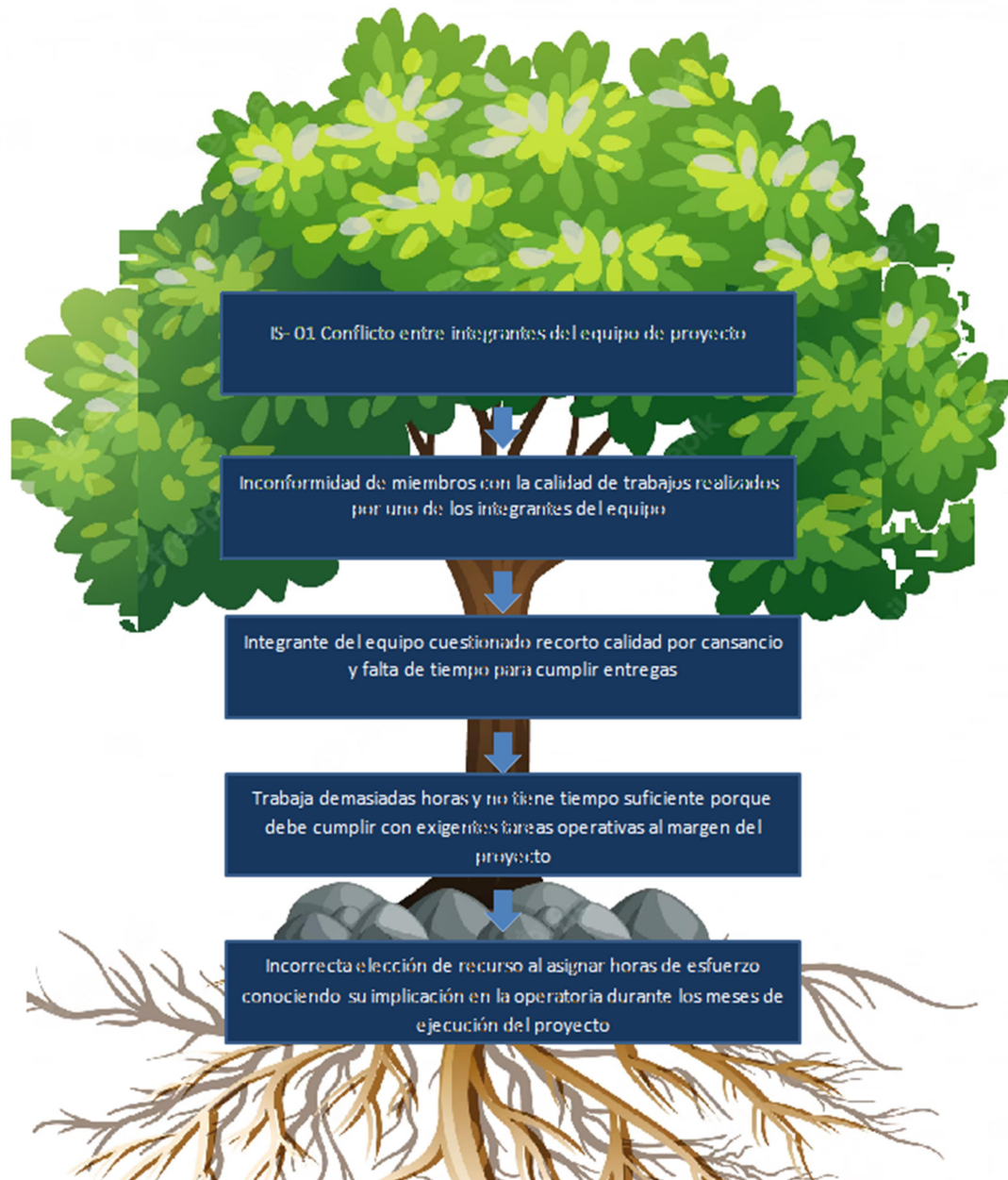
ANÁLISIS CAUSA DE PROBLEMAS

Cod: 15487

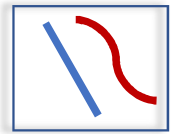
Proyecto: Apertura nuevo centro médico

Fecha: 14/02/2023

Issues abiertos: 2



Información adicional: -



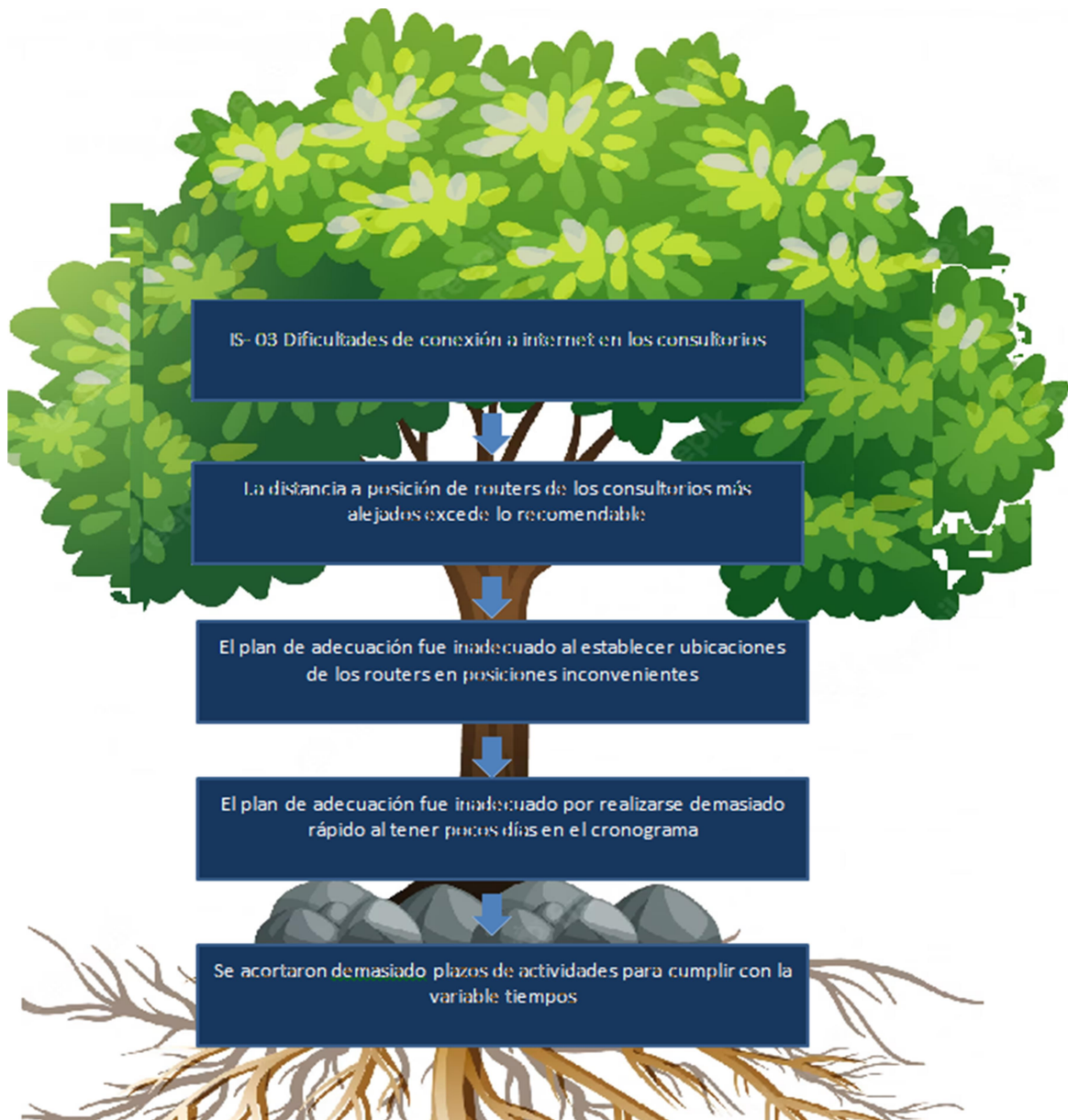
ANÁLISIS CAUSA DE PROBLEMAS

Cod: 15487

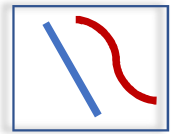
Proyecto: Apertura nuevo centro médico

Fecha: 14/02/2023

Issues abiertos: 2



Información adicional: -



4.1 Registro de aceptación

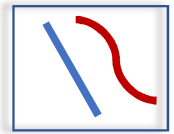


Apertura de nuevo centro médico de salud

Nombre: Nicolás Gastón

CeroneDNI: 36.717.761

Cohorte: 2022



REGISTRO DE ACEPTACIÓN DEL PROYECTO

Cod: 15487

Nombre: Apertura nuevo centro médico

Priorización: Tiempos

Inicio: 01/01/2023

Fin: 31/03/2023

Presupuesto: \$25.000.000

IMPLICANCIAS

La firma del presente documento certifica:

- El fin de las actividades vinculadas al proyecto
- Cumplimiento de los objetivos del proyecto
- Cumplimiento de los requisitos del proyecto
- Conformidad con los entregables generados por el proyecto
- Aceptación de las métricas finales del proyecto presentados en el reporte de cierre
- Lectura y aceptación del reporte de cierre

OBSERVACIONES ADICIONALES

No resulta necesario dejar asentados comentarios adicionales sobre el cierre del proyecto.

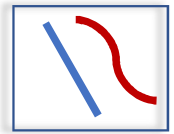
FIRMAS EN CONFORMIDAD

APROBANTE DEL PROYECTO

Apoderado Esteban Gutierrez en representación del comité directivo

FIRMA DIRECTOR:

FIRMA SPONSOR:



4.2 Reporte de cierre

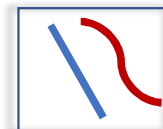


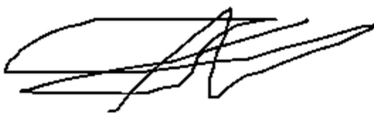

Apertura de nuevo centro médico de salud

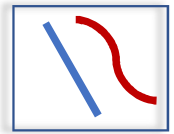
Nombre: Nicolás Gastón

CeroneDNI: 36.717.761

Cohorte: 2022



Informe de cierre de proyecto			
Cod: 15487		Inicio: 01/01/2023	
Nombre: Apertura nuevo centro médico		Fin: 31/03/2023	
Priorización: Tiempos		Presupuesto: \$25.000.000	
ALCANCE			
OBJETIVO:	100,00%	REAL	100,00%
HITOS OBJETIVO:	10	REAL	10
COMENTARIOS: Cumplimiento total de lo establecido en el enunciado de alcance, afectado por una sola solicitud de cambio aprobada por el comité			
TIEMPOS			
FIN OBJETIVO:	31/3/2023	REAL	31/3/2023
SPI OBJETIVO:	0,95-1,05	REAL	1,01
COMENTARIOS: Variable prioritaria, todas las decisiones del proyecto se tomaron con el objetivo de poder cumplir con la misma.			
COSTOS			
PRESUPUESTO:	\$ 25.000.000,00	REAL	\$ 28.500.000,00
CPI OBJETIVO:	0,9-1,1	REAL	0,88
COMENTARIOS: Desvios en el CPI principalmente relacionados con decisiones del proyecto en las cuales se usaron los costos como variable de ajuste para poder cumplir con tiempos y alcance			
RIESGOS			
OBJETIVO INCURRIDOS:	20,00%	REAL	10,00%
NO DETECTADOS EN PLAN:	10,00%	% CUMPLIMIENTO:	24,00%
COMENTARIOS: Pocos riesgos incurridos permitieron su respuesta con con reservas de contingencia. Se detectan más riesgos de lo deseado en ejecución por falencias en proceso de identificación inicial.			
CALIDAD			
OBJETIVO CUMPLIMIENTO:	>90%	REAL	88,00%
COMENTARIOS: Según informe de calidad se cumplimento los procedimientos de acuerdo a normas internas en un 88% ligeramente inferior a lo deseado. Nos encontramos en analisis de las causas de los desvios.			
INTERESADOS			
OBJETIVO SATISFACCIÓN:	>90%	REAL	75,00% 10
COMENTARIOS: debajo del objetivo principalmente debido a brecha de expectativas sobre el proyecto que implica lecciones aprendidas en materia de comunicación.			
Comentarios generales: 1- el cumplimiento en tiempos y alcance implico los mayores esfuerzos del proyecto lo cual termino en rendimientos no deseados en otras areas del proyecto como calidad e interesados. 2- Numerosas lecciones aprendidas para el registro ya forman parte del know how institucional. 3- Instamos al comite directivo a revisar la exigencia en los objetivos planteados para el proyecto por presentarse algunos como poco realistas. 4- En la transferencia a la operatoria del centro se comincarán y documentarán issues a seguir para evitar futuros problemas y afectaciones al flujo de fondos esperado.			
FIRMA DIRECTOR:	FIRMA SPONSOR:		
			



4.3 Encuestas de cierre

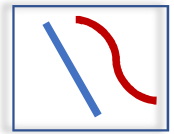


Apertura de nuevo centro médico de salud

Nombre: Nicolás Gastón

CeroneDNI: 36.717.761

Cohorte: 2022



Encuesta interesados del proyecto

Cod: 15487

Inicio: 01/01/2023

Nombre: Apertura nuevo centro médico

Fin: 31/03/2023

Director del proyecto :Nicolás Cerone

De 1 a 5 ¿Cuánto considera que el proyecto cumplió las expectativas que usted tenía?

De 1 a 5 ¿Cómo evalúa la calidad del 1 a 5 del centro médico inaugurado?

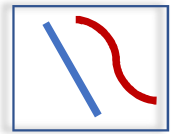
De 1 a 5 ¿Cómo evalúa el trabajo del equipo de proyecto?

¿Está satisfecho/a con la variedad de servicios médicos y especialidades disponibles en el centro?

¿Considera que el proyecto ha cumplido con sus expectativas en cuanto a los tiempos esperados?

¿Ha recibido comunicaciones suficientes sobre el estado del proyecto a lo largo del mismo?

¿Tiene alguna sugerencia o comentario adicional para ayudarnos a mejorar futuros proyectos?



Encuesta equipo de proyecto

Cod: 15487

Inicio: 01/01/2023

Nombre: Apertura nuevo centro médico

Fin: 31/03/2023

Director del proyecto :Nicolás Cerone

De 1 a 5 ¿Cuánto considera que el proyecto cumplió las expectativas que usted tenía?

De 1 a 5 ¿Cómo describirías la calidad del trabajo realizado durante el proyecto?

De 1 a 5 ¿Qué tan efectivo fue el equipo en la comunicación entre sus miembros?

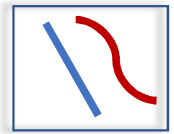
De 1 a 5 ¿Cómo calificarías el ambiente de trabajo dentro del equipo?

¿Consideras que los roles y responsabilidades de cada miembro del equipo estaban claramente definidas y se asignaron de manera adecuada?

¿Consideras que el trabajo del director de proyecto estuvo de acuerdo a su rol y tus expectativas personales?

¿Consideras que el proyecto contó con los recursos necesarios para su ejecución?

¿Consideras que el proyecto te generó oportunidades de aprendizaje y desarrollo profesional como

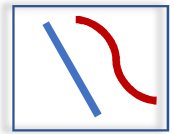


¿Cuáles son las principales lecciones aprendidas del proyecto?

--

Que otros comentarios o recomendaciones adicionales te gustaría hacer sobre el trabajo del equipo de

--



5.1 Solicitud de cambio 1

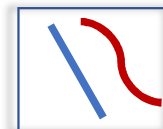


Apertura de nuevo centro médico de salud

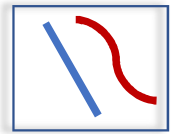
Nombre: Nicolás Gastón

CeroneDNI: 36.717.761

Cohorte: 2022



Solicitud de cambio	
Solicitante: Equipo de proyecto	Proyecto : Apertura del nuevo centro de atención
Fecha: 07/03/2023	Número de solicitud: 1
Disparador: <ul style="list-style-type: none"> • Ocurrencia de riesgo • Cambio ambiental • Solicitud de interesado • Otro 	Detalle: Se concretó el riesgo RG-01 detallado en el acta de constitución del proyecto que implica la apertura de un centro médico en la localidad.
Tipo de acción: <ul style="list-style-type: none"> • Preventiva • Correctiva • Reparación • Otras 	Detalle: Se requieren acciones para poder cumplir con los objetivos del proyecto ante el riesgo ocurrido.
Afectación directa: <ul style="list-style-type: none"> • Costos • Tiempos • Alcance • Otras 	Detalle: El aumento de la oferta médica en la localidad afecta nuestra demanda impidiendo cumplir con el objetivo específico 3 (agendas cubiertas >90%) afectando el alcance del producto.
Descripción del cambio solicitado: Se propone realizar un cambio en el alcance del producto, permitiendo que las agendas abarquen más especialidades que las descriptas originalmente en el enunciado de alcance.	
Propuesta de cambio: Se abrirán agendas en especialidades obstétricas e infantiles que no formaban parte de la oferta original. Implica el rediseño de las agendas y la necesidad de contrataciones médicas diferentes a las originalmente planteadas para el proyecto.	
Impactos de no aprobarse cambios: No se cumplirá uno de los objetivos del proyecto.	
Control integrado de cambios: <ul style="list-style-type: none"> - Afecta la línea base SI/NO - Afecta otras restricciones del proyecto (Detallar cuales y como): SI Afecta tiempos ya que el rediseño de las agendas y de los contratos generará demoras que obligan a modificar el cronograma. Afecta costos por acciones para cumplir con tiempos. - Afecta la calidad del proyecto (Detallar cómo): NO - Requiere ajustes en el plan de dirección del proyecto (Detallar cómo): SI Se debe modificar el cronograma de actividades para poder cumplir con los tiempos del proyecto lo que implica más recursos cambiando el presupuesto 	



ACCIONES A IMPLEMENTAR

El cambio principal implica un rediseño con cambio en especialidades, horarios y combinaciones de agendas de atención médica para poder cubrir el 90% del total de los turnos posibles de las agendas del nuevo centro, que es uno de los objetivos del proyecto.

AFECTACIÓN A ALCANCE

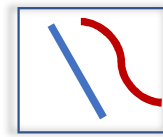
Se debe realizar una modificación a lo descrito en el enunciado de alcance donde define que *“Serán características de estas agendas:*

- 1. Oferta de cuatro turnos por hora y por consultorio, respetando el tiempo de quince minutos por atención que requieren las normas de calidad de la institución.*
- 2. Oferta solamente de especialidades quirúrgicas*
- 3. Otorgamiento de turnos a máximo quince días después de su solicitud.”*

Al existir oferta adicional para la demanda perseguida, no será posible cumplir con los objetivos del proyecto manteniendo el punto número 2 por lo cual el apartado deberá ser modificado a la siguiente enunciación:

“Serán características de estas agendas:

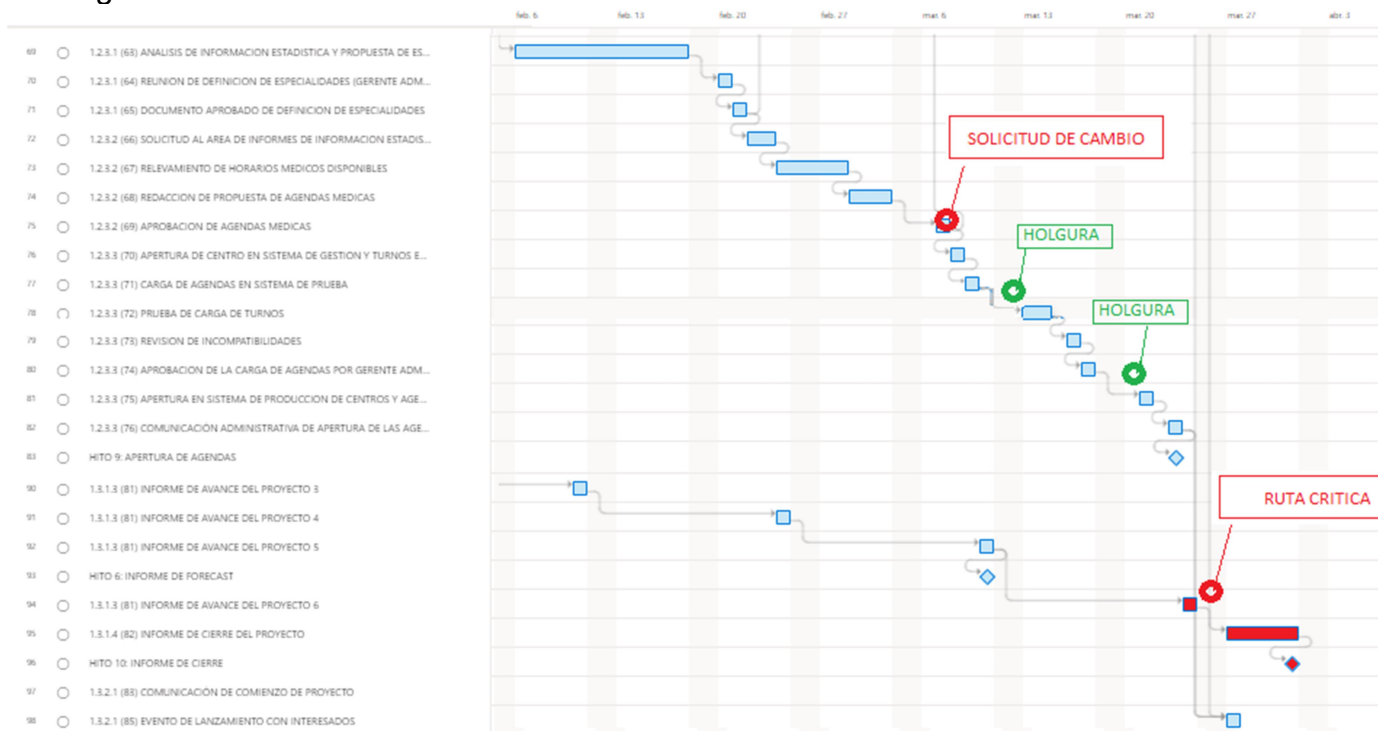
- 1. Oferta de cuatro turnos por hora y por consultorio, respetando el tiempo de quince minutos por atención que requieren las normas de calidad de la institución.*
- 2. Oferta de especialidades quirúrgicas, obstétricas e infantiles.*
- 3. Otorgamiento de turnos a máximo quince días después de su solicitud.”*



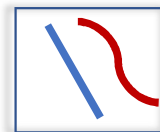
AFECTACIÓN A TIEMPOS

A la fecha de ocurrencia del cambio, 7/3, las agendas se encuentran ya conformadas y aprobadas por lo cual se deberán modificar actividades para volver a redactarlas y aprobarlas. Una primera estimación de horas necesarias para llevar adelante el rediseño cálculo establece la necesidad de 50 horas de esfuerzo.

Cronograma al momento del cambio



Observamos en el cronograma la existencia de cuatro días de holgura en la secuenciación de actividades hacia la ruta crítica. En caso que las nuevas actividades se demoren mayor cantidad de días, se retrasará la finalización del proyecto lo cual afectaría la

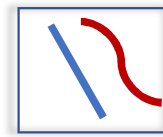


variable prioritaria en la triple restricción lo que debe ser evitado. Por tanto establecemos modificaciones en actividades de la siguiente manera:

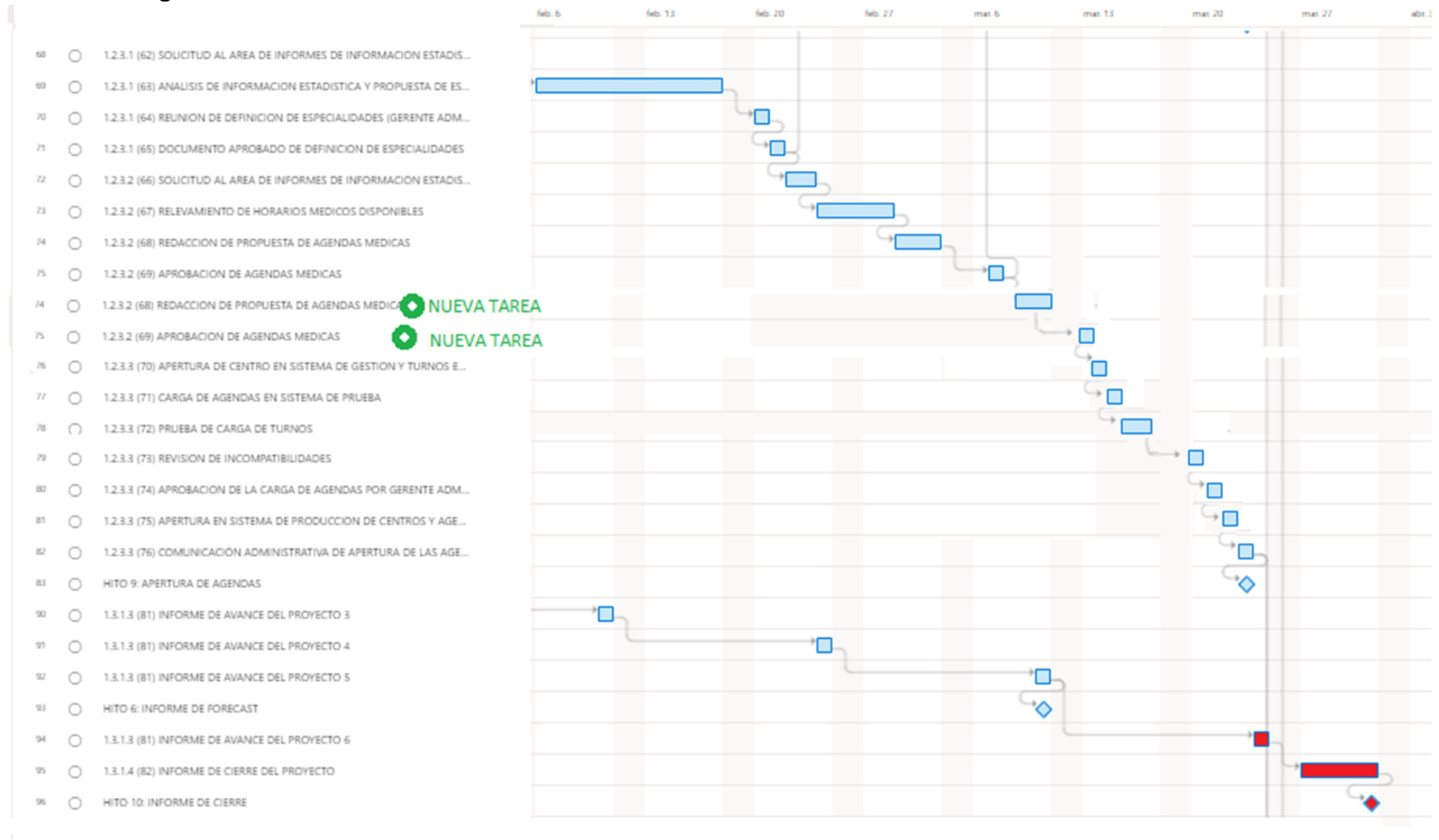
Número	Descripción	Duración	Horas de esfuerzo	Inicio	Finalización	Depende de
68	1.2.3.1 (62) SOLICITUD AL AREA DE INFORMES DE INFORMACION ESTADISTICA DE TURNOS SOLICITADOS	2 días	4	2/2/2023	3/2/2023	87FC
69	1.2.3.1 (63) ANALISIS DE INFORMACION ESTADISTICA Y PROPUESTA DE ESPECIALIDADES	10 días	120	6/2/2023	17/2/2023	68FC
70	1.2.3.1 (64) REUNION DE DEFINICION DE ESPECIALIDADES (GERENTE ADMINISTRATIVO, DIRECTOR MEDICO Y JEFE DE CALIDAD)	1 día	4	20/2/2023	20/2/2023	69FC
71	1.2.3.1 (65) DOCUMENTO APROBADO DE DEFINICION DE ESPECIALIDADES	1 día	2	21/2/2023	21/2/2023	70FC
72	1.2.3.2 (66) SOLICITUD AL AREA DE INFORMES DE INFORMACION ESTADISTICA DE TURNOS CON DEMORA POR HORARIO	2 días	2	22/2/2023	23/2/2023	71FC
73	1.2.3.2 (67) RELEVAMIENTO DE HORARIOS MEDICOS DISPONIBLES	3 días	12	24/2/2023	28/2/2023	72FC
74	1.2.3.2 (68) REDACCION DE PROPUESTA DE AGENDAS MEDICAS	3 días	48	1/3/2023	3/3/2023	73FC
75	1.2.3.2 (69) APROBACION DE AGENDAS MEDICAS	1 día	4	7/3/2023	7/3/2023	74FC
CAMBIO 1	1.2.3.2 (68) NUEVA REDACCION DE PROPUESTAS DE AGENDAS MEDICAS	3 días	50	8/3/2023	10/3/2023	75FC
CAMBIO 2	1.2.3.2 (69) NUEVA APROBACIÓN APROBACION DE AGENDAS MEDICAS	1 día	4	13/3/2023	13/3/2023	76FC
76	1.2.3.3 (70) APERTURA DE CENTRO EN SISTEMA DE GESTION Y TURNOS EN SISTEMA DE PRUEBA	1 día	8	14/3/2023	14/3/2023	CAMBIO 1
77	1.2.3.3 (71) CARGA DE AGENDAS EN SISTEMA DE PRUEBA	1 día	12	15/3/2023	15/3/2023	CAMBIO 2
78	1.2.3.3 (72) PRUEBA DE CARGA DE TURNOS	2 días	24	16/3/2023	17/3/2023	77FC
79	1.2.3.3 (73) REVISION DE INCOMPATIBILIDADES	1 día	12	20/3/2023	20/3/2023	78FC
80	1.2.3.3 (74) APROBACION DE LA CARGA DE AGENDAS POR	1 día	4	21/3/2023	21/3/2023	79FC
81	1.2.3.3 (75) APERTURA EN SISTEMA DE PRODUCCION DE CENTROS Y AGENDAS	1 día	8	22/3/2023	22/3/2023	80FC
82	1.2.3.3 (76) COMUNICACIÓN ADMINISTRATIVA DE APERTURA DE LAS AGENDAS Y POSIBILIDAD DE BRINDAR TURNOS	1 día	4	23/3/2023	23/3/2023	81FC

No será necesario volver a realizar actividades precedentes, ya que tanto la información estadística como el relevamiento de horarios nos servirán igualmente para la realización de las nuevas agendas aunque complejizará el trabajo lo por lo cual serán necesarias más horas que en la tarea original al implicar mayor variedad en las agendas.

Con este nuevo cronograma, será posible cumplir con la comunicación de apertura de agendas el 23/3 tal como estaba previsto, impidiendo que los tiempos del proyecto se retrasen como vemos a continuación:



Nuevo cronograma



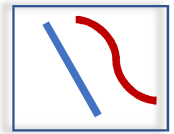


AFECCIÓN A COSTOS

Las actividades programadas y realizadas no sufrirán modificación en sus costos pero si tendremos impactos en el presupuesto relacionados con la realización de dos nuevas actividades como vemos a continuación:

Número	Descripción	Duración	Horas de esfuerzo	Costo original	Costo modificado	Diferencia
68	1.2.3.1 (62) SOLICITUD AL AREA DE INFORMES DE INFORMACION ESTADISTICA DE TURNOS SOLICITADOS	2 días	4	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 0,00
69	1.2.3.1 (63) ANALISIS DE INFORMACION ESTADISTICA Y PROPUESTA DE ESPECIALIDADES	10 días	120	\$ 340.000,00	\$ 340.000,00	\$ 0,00
70	1.2.3.1 (64) REUNION DE DEFINICION DE ESPECIALIDADES (GERENTE ADMINISTRATIVO, DIRECTOR MEDICO Y JEFE DE CALIDAD)	1 día	4	\$ 14.000,00	\$ 14.000,00	\$ 0,00
71	1.2.3.1 (65) DOCUMENTO APROBADO DE DEFINICION DE ESPECIALIDADES	1 día	2	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 0,00
72	1.2.3.2 (66) SOLICITUD AL AREA DE INFORMES DE INFORMACION ESTADISTICA DE TURNOS CON DEMORA POR HORARIO	2 días	2	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 0,00
73	1.2.3.2 (67) RELEVAMIENTO DE HORARIOS MEDICOS DISPONIBLES	3 días	12	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 0,00
74	1.2.3.2 (68) REDACCION DE PROPUESTA DE AGENDAS MEDICAS	3 días	48	\$ 162.000,00	\$ 162.000,00	\$ 0,00
75	1.2.3.2 (69) APROBACION DE AGENDAS MEDICAS	1 día	4	\$ 14.000,00	\$ 14.000,00	\$ 0,00
CAMBIO 1	1.2.3.2 (68) NUEVA REDACCION DE PROPUESTAS DE AGENDAS MEDICAS	3 días	50	\$ 0,00	\$ 175.000,00	\$ 175.000,00
CAMBIO 2	1.2.3.2 (69) NUEVA APROBACIÓN APROBACION DE AGENDAS MEDICAS	1 día	4	\$ 0,00	\$ 14.000,00	\$ 14.000,00
76	1.2.3.3 (70) APERTURA DE CENTRO EN SISTEMA DE GESTION Y TURNOS EN SISTEMA DE PRUEBA	1 día	8	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00	\$ 0,00
77	1.2.3.3 (71) CARGA DE AGENDAS EN SISTEMA DE PRUEBA	1 día	12	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 0,00
78	1.2.3.3 (72) PRUEBA DE CARGA DE TURNOS	2 días	24	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 0,00
79	1.2.3.3 (73) REVISION DE INCOMPATIBILIDADES	1 día	12	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 0,00
80	1.2.3.3 (74) APROBACION DE LA CARGA DE AGENDAS POR	1 día	4	\$ 14.000,00	\$ 14.000,00	\$ 0,00
81	1.2.3.3 (75) APERTURA EN SISTEMA DE PRODUCCION DE CENTROS Y AGENDAS	1 día	8	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00	\$ 0,00
82	1.2.3.3 (76) COMUNICACIÓN ADMINISTRATIVA DE APERTURA DE LAS AGENDAS Y POSIBILIDAD DE BRINDAR TURNOS	1 día	4	\$ 14.000,00	\$ 14.000,00	\$ 0,00
TOTAL VARIACIONES				\$ 778.000,00	\$ 967.000,00	\$ 189.000,00

La nueva redacción de la propuesta de agendas implicará 50 horas adicionales de esfuerzo cubiertas por el equipo de proyecto y por recursos humanos internos adicionales para poder cubrir el cronograma. Por tratarse de posiciones similares a la de los integrantes del equipo, calculamos el mismo costo para todas las horas de la actividad (a \$3.500 c/u) totalizando en \$175.000 adicionales a lo estimado para la actividad. Se utilizará la reserva de contingencia para llevar adelante las acciones de respuesta por lo cual no será necesario solicitar un cambio en el presupuesto.



AFECTACIÓN A CALIDAD

No observamos que la calidad del proyecto se vea afectada por la implementación del cambio.

AFECTACIÓN A INTERESADOS

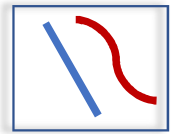
Los interesados identificados a quienes por su interés se debe priorizar la comunicación del cambio son:

Director médico: por las nuevas especialidades a cubrir en los consultorios y sus modificaciones en la oferta médica.

ONG ANM: por los cambios que implica en la oferta médica la nueva distribución de horas.

Gerentes: por los recursos internos que serán necesarios para cumplir el nuevo cronograma y que saldrán de sus tareas operativas.

Las formas y herramientas en las que debe basarse esta comunicación son las debidamente establecidas para cada interesado en el plan de gestión de las comunicaciones.



x

5.2 Solicitud de cambio 2

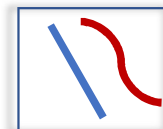


Apertura de nuevo centro médico de salud

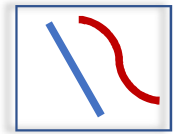
Nombre: Nicolás Gastón

CeroneDNI: 36.717.761

Cohorte: 2022



Solicitud de cambio	
Solicitante: Director médico (interesado)	Proyecto : Apertura del nuevo centro de atención
Fecha: 25/01/2023	Número de solicitud: 2
Disparador: <ul style="list-style-type: none"> • Ocurrencia de riesgo • Cambio ambiental • Solicitud de interesado • Otro 	Detalle: Pedido directo desde la dirección médica para contar equipos de mayor precisión médica en la sala de imágenes.
Tipo de acción: <ul style="list-style-type: none"> • Preventiva • Correctiva • Reparación • Otras 	Detalle: Defectos en la recopilación de requisitos con los interesados al no mencionar estos el requerimiento de un equipo del tipo ahora solicitado
Afectación: <ul style="list-style-type: none"> • Costos • Tiempos • Alcance • Otras 	Detalle: La instalación de los nuevos equipos implicará un desvío en el presupuesto afectando los costos del proyecto.
Descripción del cambio solicitado: El director médico realiza la solicitud de contar en el nuevo centro médico con un equipo de tomografía y uno de resonancia para poder tener imágenes de mayor precisión para el diagnóstico médico y en el futuro sumar más especialidades.	
Propuesta de cambio: Se debe aumentar el presupuesto de la inversión inicial en el centro médico, implicando un cambio en los costos del proyecto.	
Impactos de no aprobarse cambios: Descontento de interesado clave. Posibles limitaciones a futuro en el funcionamiento del centro.	
Control integrado de cambios: <ul style="list-style-type: none"> - Afecta la línea base SI/NO - Afecta restricciones del proyecto (Detallar cuales y como): Afecta costos por el gasto por instalar equipos más complejos; Afecta alcance, porque se ampliaría el alcance del proyecto y el producto con el equipamiento adicional. - Afecta la calidad del proyecto (Detallar cómo): NO - Requiere ajustes en el plan de dirección del proyecto (Detallar) Si, requerirá correcciones en el plan de dirección del proyecto modificando presupuesto y el enunciado de alcance. 	



ACCIONES A IMPLEMENTAR

El cambio principal implica la incorporación de equipos de imágenes de mayor complejidad (tomógrafo y resonador) a la sala de imágenes en lugar del equipo de rayos originalmente pensado.

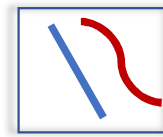
AFECTACIÓN A ALCANCE

Se debe realizar una modificación a lo descrito en el enunciado de alcance donde define que:

“Sala de imágenes: Una sala de 15 m² con una cabina para técnicos que cuente con un blindaje de seguridad de acuerdo a la normativa legal. Dentro de la cabina, habrá dos sillas para técnicos, un escritorio y una computadora con acceso a internet. En la sala se encontrará un equipo de rayos de tipo “fijo” con las mismas especificaciones que los actualmente usados en el centro de imágenes del sanatorio.”

El alcance sería modificado estableciendo:

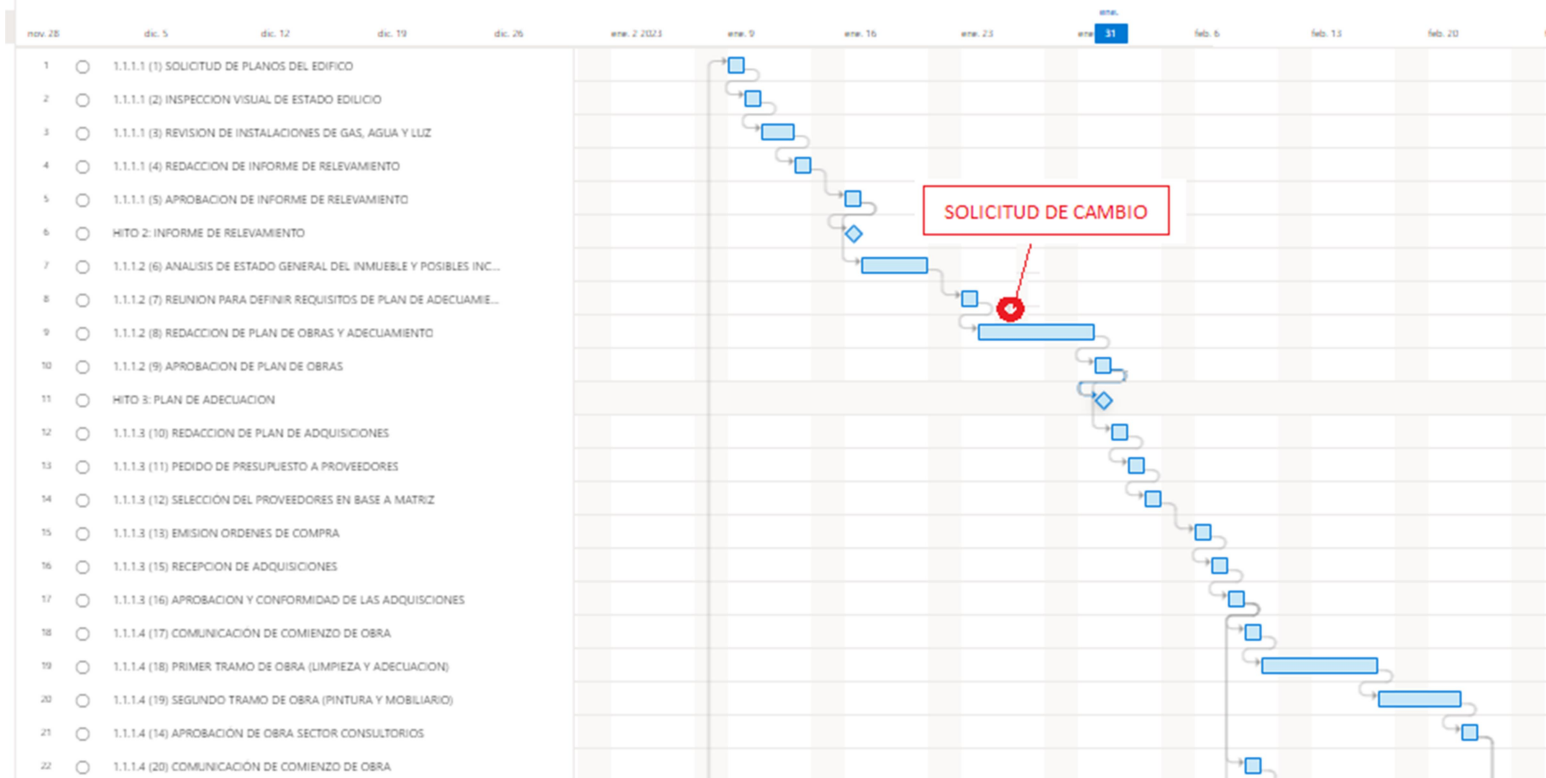
“Sala de imágenes: Una sala de 15 m² con una cabina para técnicos que cuente con un blindaje de seguridad de acuerdo a la normativa legal. Dentro de la cabina, habrá dos sillas para técnicos, un escritorio y una computadora con acceso a internet. En la sala se encontrará un equipo resonador y un equipo de tomografía con ambos las mismas especificaciones que los actualmente usados en el centro de imágenes del sanatorio.”

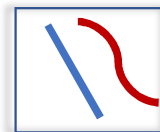


AFECTACIÓN A TIEMPOS

A la fecha de ocurrencia del cambio, 25/1, las modificaciones necesarias no implicarían demoras adicionales para las actividades en días de cronograma ni horas de esfuerzo programadas para el proyecto permitiendo proteger los resultados de nuestra variable prioritaria.

Cronograma al momento de la solicitud





AFECTACIÓN A COSTOS

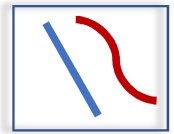
La variable más afectada por el cambio tendrá que ver con los costos del proyecto que sufrirán por el costo adicional en equipos que se observa en las adquisiciones del proyecto. La instalación del equipo de rayos costaba \$700.000 lo cual será reemplazado por las instalaciones del equipo resonador (\$1.900.000) y el equipo de tomografía (\$1.500.000). Se observa en el costo en su actividad del proyecto:

Número	Descripción	Costo original	Costo modificado	Diferencia
15	1.1.1.3 (13) EMISION ORDENES DE COMPRA	\$ 14.310.000,00	\$ 17.010.000,00	\$ 2.700.000,00

Lo cual nos modifica el presupuesto de la siguiente manera:

COSTO TOTAL ACTIVIDADES	\$ 21.741.500,00
RESERVAS CONTINGENCIA	\$ 2.711.867,50
LINEA BASE DE COSTOS	\$ 24.453.367,50
RESERVA DE GERENCIA (15%)	\$ 3.668.005,13
PRESUPUESTO	\$ 28.121.372,63

El nuevo presupuesto requerido es \$3.105.000 superior al original, un 12,4% adicional que debe ser aprobado por el comité de cambios.



AFECTACIÓN A CALIDAD

No observamos que la calidad del proyecto se vea afectada por la implementación del cambio.

AFECTACIÓN A INTERESADOS

Los interesados identificados a quienes por su interés se debe priorizar la comunicación del cambio son:

Director médico: por la nueva oferta de estudios de imágenes, gran impulsor del cambio.

Comité directivo: por los recursos financieros adicionales que afectan el costo del proyecto significativamente.

Las formas y herramientas en las que debe basarse esta comunicación son las debidamente establecidas para cada interesado en el plan de gestión de las comunicaciones.