

**DISEÑO DE UN PROCESO PARA LA APERTURA Y GESTIÓN DE NUEVAS
SUCURSALES EN GARPER MÉDICA, BASADOS EN LA APLICACIÓN DE
COBIT E ITIL, EN LA CIUDAD DE BOGOTA.**

**JENNY VIVIANA GUTIÉRREZ MENDOZA
ANDRES FELIPE OLAYA PACHÓN**

jenny.gutierrezm@campusucc.edu.co
andres.olayap@campusucc.edu.co

**Modalidad de grado Seminario de perfeccionamiento Requisito Parcial para
obtener el título de Ingeniero de Telecomunicaciones.**

**UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA
FACULTAD DE INGENIERÍA
PROGRAMA INGENIERÍA DE TELECOMUNICACIONES
BOGOTA
2018**

**DISEÑO DE UN PROCESO PARA LA APERTURA Y GESTION DE NUEVAS
SUCURSALES EN GARPER MÉDICA, BASADOS EN LA APLICACIÓN DE
COBIT E ITIL, EN LA CIUDAD DE BOGOTA.**

**DIRECTOR
Msc. JOSE VICENTE PALACIO HERNANDEZ**

**UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA
FACULTAD DE INGENIERÍA
PROGRAMA INGENIERÍA DE TELECOMUNICACIONES
BOGOTA
2018**



NOTA DE ACEPTACIÓN

PRIMER JURADO

SEGUNDO JURADO

Contenido

| | |
|--|----|
| DEDICATORIA | 5 |
| AGRADECIMIENTOS..... | 6 |
| GLOSARIO..... | 9 |
| INTRODUCCION..... | 10 |
| 1. DESCRIPCION DEL PROBLEMA | 11 |
| 1.1. FORMULACION DEL PROBLEMA | 11 |
| 2. OBJETIVOS | 16 |
| 2.1. Objetivo general | 16 |
| 2.2 Objetivos específicos | 16 |
| 3. JUSTIFICACIÓN..... | 17 |
| 4. MARCOS DE REFERENCIA | 19 |
| 4.1 COBIT | 19 |
| 4.2. ITIL..... | 21 |
| 5. METODOLOGIA | 24 |
| 5.1. POBLACION | 24 |
| 5.2. CENSO | 24 |
| 5.3. Organigramas de Garper Médica SAS | 25 |
| 5.4. METODOLOGIA Y HERRAMIENTAS PARA EL DISEÑO DEL PROCESO..... | 27 |
| 5.5. FASES DE DESARROLLO | 28 |
| 5.6. CRONOGRAMA..... | 30 |
| 6. DIAGNOSTICO DE LAS CONDICIONES DE OPERACIÓN PARA EL PROCESO DE APERTURA DE LAS NUEVAS SUCURSALES BASADO EN LA APLICACIÓN DE COBIT E ITIL..... | 31 |
| 6.1 CONDICIONES INICIALES DEL PROCESO | 31 |
| 6.2 ESTADO DE DESARROLLO DEL PROCESO..... | 32 |
| 6.3 DEFINICION DE ROLES Y RESPONSABILIDADES | 35 |
| 7. DEFINICIÓN DEL CICLO DE VIDA DEL PROCESO DISEÑO DEL SERVICIO | 36 |
| 8. PROPUESTA ECONÓMICA..... | 39 |
| CONCLUSIONES | 45 |
| RECOMENDACIONES..... | 46 |
| BIBLIOGRAFIA..... | 47 |

DEDICATORIA

Dedicamos este informe principalmente a Dios, el cual nos ha dado la fuerza y la oportunidad de llegar a este momento de nuestra vida profesional, a pesar de los obstáculos económicos y personales que se nos han presentado en el transcurso de estos cinco años.

A nuestras madres, valientes mujeres que a pesar de ser madres solteras lucharon por ofrecernos lo único que conservaremos en la vida... el estudio, a ellas infinitas gracias por seguir al lado de nosotros con su amor y apoyo incondicional que solo ellas saben entregar.

Y finalmente lo dedicamos a nuestros conocidos, ya que cada uno ha sido una parte esencial e importante en nuestras vidas, progreso y desarrollo.

Andrés Felipe Olaya. Jenny Viviana Gutiérrez

AGRADECIMIENTOS

Damos infinitas gracias a Dios, por permitirnos culminar esta etapa tan significativa de nuestras vidas.

A nuestras madres María Claudia Pachón y María Isabel Mendoza, por sus voces de aliento en los momentos que creíamos desfallecer, por sus consejos en cada situación y por supuestos los debidos correctivos hacia nuestras acciones.

A los docentes de la Universidad Cooperativa de Colombia, por tomar su tiempo para enseñarnos las bases de nuestra carrera.

A nuestras familias en general, hermanos, tíos, abuelos, por ese orgullo tan grande que no se cansan de hacernos sentir hacia nuestros logros profesionales y personales.

Finalmente, y sin ser menos importantes a las empresas que confiaron en nosotros para poner en práctica los conocimientos que hemos adquirido en el transcurso de estos años, gracias por confiar en nosotros.

Tabla de Ilustraciones

| | |
|--|----|
| Ilustración 1 Organigrama..... | 11 |
| Ilustración 2 ImedicalCloud..... | 13 |
| Ilustración 3 Roles Imedical | 14 |
| Ilustración 4 Principios COBIT | 19 |
| Ilustración 5 Habilitadores COBIT..... | 20 |
| Ilustración 6 Ciclo ITIL | 22 |
| Ilustración 7 Organigrama Tunja..... | 25 |
| Ilustración 8 Organigrama General..... | 26 |
| Ilustración 9 Cascada de Metas..... | 27 |
| Ilustración 10 Fases..... | 28 |
| Ilustración 11 Partes Interesadas..... | 31 |
| Ilustración 12 Grafica de madurez Garper. | 33 |
| Ilustración 13 Grafica Cumplimiento Frente a COBIT | 34 |
| Ilustración 14 Matriz RACI | 35 |

Lista de tablas

| | |
|---|----|
| Tabla 1 Indicadores Financieros | 13 |
| Tabla 2 Censo..... | 24 |
| Tabla 3 Cronograma | 30 |
| Tabla 4 Presupuesto Software | 40 |
| Tabla 5 Presupuesto Oficina..... | 41 |
| Tabla 6 Presupuesto Internet y Mantenimiento..... | 41 |
| Tabla 7 Presupuesto Sueldos Asesores | 41 |
| Tabla 8 Horas Extras Financiera..... | 42 |
| Tabla 9 Presupuesto Área Médica..... | 42 |
| Tabla 10 Presupuesto Recursos H | 43 |
| Tabla 11 Presupuesto Otras áreas | 44 |

GLOSARIO

GASTOS: conjunto de erogaciones destinadas a la distribución o venta del producto, y a la administración e incluso al mantenimiento de la planta física de la empresa.

COSTOS: conjunto de erogaciones en que se incurre para producir un bien o servicio, como es la materia prima, insumos, mano de obra energía para mover máquinas, etc.

IPS: Se conoce como instituto prestador de salud, en su sigla IPS, todas las instituciones en Colombia que prestan los servicios médicos de consulta, hospitalarios y clínicos y de cuidados intensivos. Una IPS es contratada por las entidades promotoras de salud - EPS para que cumpla con los planes y servicios que estas ofrecen (promueven) a sus usuarios, pero son las EPS que cancelan todos los gastos médicos que sus pacientes generen a las IPS.

DEMANDA: suma de las compras de bienes y servicios que realiza un cierto grupo social en un momento determinado.

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES: La matriz de la asignación de responsabilidades (RACI por las iniciales de los tipos de responsabilidad) se utiliza generalmente en la gestión de proyectos para relacionar actividades con recursos (individuos o equipos de trabajo). De esta manera se logra asegurar que cada uno de los componentes del alcance esté asignado a una persona o a un equipo.

INTRODUCCION

El presente informe se realiza con el fin de diseñar un proceso para la apertura de nuevas sucursales en Garper Medica SAS, mediante el marco de referencia relacionado con ITIL y COBIT, enfocado a una buena planificación económica y organizacional en esta empresa, que se encuentra en crecimiento, para acortar las brechas entre las necesidades del negocio y la calidad del servicio.

La empresa en mención es una IPS cuya actividad reside en la prestación de servicios de salud en la especialidad de cardiología. Esta empresa tiene un bajo desarrollo en la gestión de tecnología desde su creación hace más de 20 años. Sin embargo, a partir del año 2017, debido a cambios de directivos, se tomó la decisión de expandir esta sociedad en dos sucursales ubicadas en Bogotá y Tunja.

El desarrollo de este proceso se basa en la puesta en práctica de los estándares COBIT e ITIL, para lograr una apertura y gestión exitosa de las nuevas sucursales de Garper Medica SAS., encaminando a esta IPS a un mejoramiento continuo en su actual crecimiento.

1. DESCRIPCION DEL PROBLEMA

1.1. FORMULACION DEL PROBLEMA

Desde 1994 Garper Medica SAS, inicia labores en una oficina arrendada dentro de la Clínica Palermo, con servicios básicos de Hemodinamia, Electrofisiología y Cardiología, los cuales a su vez se derivan en otras subespecialidades como Neurointervencionismo, Radiología, etc.

A continuación se ilustra el organigrama inicial de la empresa Garper Medica SAS:

Ilustración 1 Organigrama



(SAS)

Su visión se encamina en ser un centro de excelencia en la prestación de servicios médicos especializados, con sucursales en diferentes partes del país. Sus clientes más importantes son Famisanar, Colpatria, Positiva, Seguros Bolívar, Metlife,

Salud Total, Mapfre y Coomeva.

Teniendo en cuenta lo anterior, las demandas de servicios aumentan y por ende los clientes. Debido a esto, se toma la decisión de abrir dos sucursales más en las ciudades de Bogotá y Tunja. Sin embargo, estos proyectos surgen al tiempo, y ocasionan un incremento en los gastos y costos de la empresa, debido a que no existe un proceso de planificación previo que permita de una forma más óptima la justificación de la puesta en marcha de estas, lo cual está perjudicando el flujo de efectivo para los pagos normales de proveedores y servicios, además de dilatar la adquisición de equipos médicos exigidos para la habilitación de dichas sucursales.

Sin embargo, la empresa presenta una baja capacidad de gestión para planificar, implementar y controlar de manera efectiva la apertura de nuevas sucursales, sustentadas en una toma de decisiones basada en el uso de procedimientos, estándares y un soporte tecnológico. Lo anterior se evidencia en la inversión de equipos y recurso humano además de instalaciones físicas, las cuales aún no se han utilizado al 100% para la operación de las sucursales, pero cuyas adquisiciones le ocasionaron a la empresa unos pasivos altos.

Para entender y verificar el porqué de este deterioro en la parte financiera y por ende el proceso que se debe seguir para generar una apertura exitosa de las dos sucursales a continuación, se presentan los indicadores financieros en la siguiente tabla:

Tabla 1 Indicadores Financieros

| Concepto | Detalle | Valor |
|---------------------------------|--|------------------|
| Obligaciones Financieras | Créditos utilizados para capital de trabajo | 3.132.000.000,00 |
| Proveedores | Compra de insumos-medicamentos y equipos a crédito | 7.377.262.000,00 |
| Nomina Directa | Personal Asistencial | 30.000.000,00 |
| Nomina Indirecta | Personal Asistencial | 170.000.000,00 |

(Fuente: Presunto Estudio)

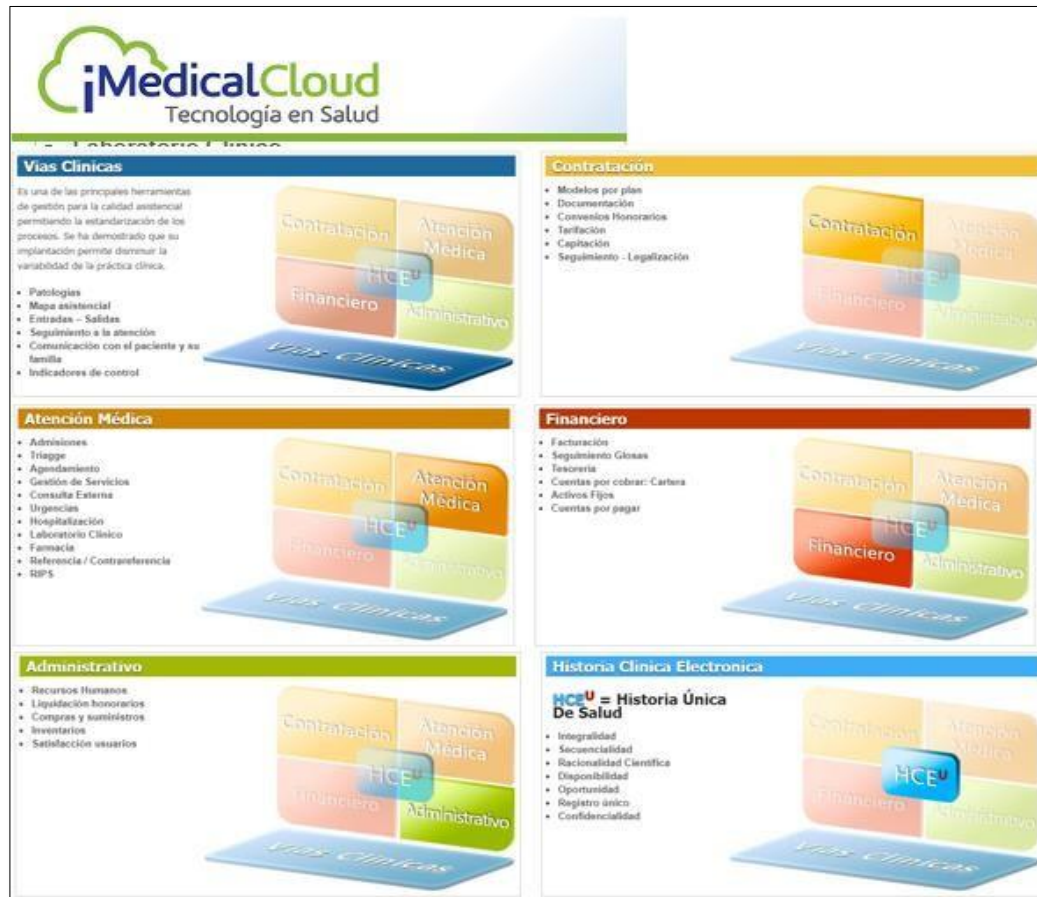
Por su parte la infraestructura y generación de la tecnología asociada al desarrollo del proceso en mención se encuentra atado a la utilización de un software el cual permite llevar un inventario de sus activos y así mismo por medio de peticiones llevar a cabo unas tareas asignadas con fechas de vencimiento estipuladas generando fluidez, mitigando atrasos y tareas no realizadas. El software al cual se accede y se acomoda a las necesidades de Garper Medica SAS, es ImedicalCloud, el cual presenta un nuevo enfoque administrativo y asistencial de atención al paciente en el Hospital o Clínica, así mismo se relacionan los esquemas asistenciales de acuerdo a sus necesidades: cirugía, hospitalización, farmacia, enfermería, además también permite la administración de procesos de facturación automática, manejo de múltiples tipos de contratos y autorizaciones en línea.

Ilustración 2 ImedicalCloud



Fuente: <https://imedical-central.azurewebsites.net/Login>

Ilustración 3 Roles Imedical



Fuente: <https://imedical-central.azurewebsites.net/Login>

Como causas del problema anterior se encuentran en su orden las siguientes:

- No es comprensible para la gestión una visión acertada del proyecto.
- No hubo una implementación del proceso por las partes responsables.
- No se generó una asignación de recursos.
- No hay seguimiento de la operación para generar los ajustes necesarios.

En síntesis, el presupuesto inicial se está agotando y adicionalmente la gestión del proceso basado en estándares y uso de tecnologías no se encuentra definido y consolidado.

En caso de no solucionarse el problema anterior traerá consigo los siguientes efectos:

- Se cancelaría la apertura de las nuevas sucursales proyectadas en la ciudad de Bogotá y Tunja.
- No se recuperaría la inversión inicial con los bancos, por este motivo la empresa tendría un pasivo que no puede soportar con los ingresos actuales.
- El personal directivo tomaría la decisión de recortar personal, con el fin de no generar un incremento en las obligaciones con entidades financieras y prestadoras de recurso humano.
- Las obligaciones financieras tendrían un vencimiento mayor de 180 días con los proveedores, entidades que pueden tomar acciones legales en contra de Garper Medica SAS, por incumplimiento de pagos pactados.

Por lo tanto, para solucionar el problema se requiere del Diseño del proceso para la apertura y gestión de nuevas sucursales en GARPER MÉDICA SAS, basados en la aplicación de COBIT e ITIL, en la ciudad de Bogotá, que garantice un proceso adecuado y eficiente.

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo general

Diseñar un proceso para la apertura y gestión de nuevas sucursales en GARPER MÉDICA SAS, basados en la aplicación de COBIT e ITIL, en la ciudad de Bogotá, que garantice la toma de decisiones efectivas.

2.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar las condiciones de operación para la apertura de sucursales en la empresa GARPER MEDICA SAS, basada en COBIT.
- Determinar el grado de madurez, los factores críticos que afectan con mayor peso el desarrollo del proceso de apertura, basado en la aplicación de COBIT E ITIL.
- Definir los procedimientos, criterios y estándares de medición para la configuración del proceso de gestión y apertura de sucursales en la empresa GARPER MEDICA SAS, según COBIT e ITIL.
- Valorar la conveniencia económica y financiera de la puesta en marcha del proceso de apertura de nuevas sucursales en la empresa GARPER MEDICA SAS., mediante ROI (Retorno de la inversión) y la relación beneficio costo.

3. JUSTIFICACIÓN

Es por esto, que la implementación de un marco de trabajo integral junto con la puesta en marcha de unas mejores prácticas en la gestión de servicio, y dado que tanto como COBIT e ITIL sirven para todo tipo de organización, ayudando a las empresas a mantener el equilibrio entre la generación de beneficios, la optimización de los niveles de riesgo y el uso de recursos.

De igual manera, orientaría técnicamente el manejo adecuado de la Gestión y apertura de nuevas sucursales (asegurando el correcto nivel de financiamiento para el diseño, desarrollo y entrega de los servicios de la organización).

Entre los beneficios y utilidades que traería la aplicación de COBIT e ITIL dentro de este proceso están:

- Definición de roles y responsabilidades dentro de cada sede, para una adecuada gestión.
- Optimización de costos de los equipos tecnológicos para la apertura y habilitación de las sucursales (Reducir los costos de TI y mejora de la calidad del Servicio).
- Fortalece la comunicación.
- Garper Medica SAS, cumpliría eficientemente con las regulaciones para su gestión en la apertura de las nuevas sucursales.
- Proporciona las mejores prácticas y herramientas para monitorear y gestionar las actividades.

- COBIT proporciona las directrices para tomar las decisiones en la realización de procesos y servicios.
- Ayuda a la IPS en la obtención de sus metas y entregar valor mediante un gobierno y una administración efectiva.
- Se crean indicadores de gestión para evaluar el desempeño de todos los elementos que incorporan la estructura operativa de la empresa.
- Respaldo pleno de la dirección.
- Monitoreo frecuente.
- Eficiente control de cambios.
- Interacción permanente con los procesos de auditoría.
- Definición clara de estrategias y procesos.
- Gestión de riesgos.
- Mayor rapidez en la entrega del proyecto.
- Mejora los procesos administrativos y operativos.

4. MARCOS DE REFERENCIA

4.1 COBIT

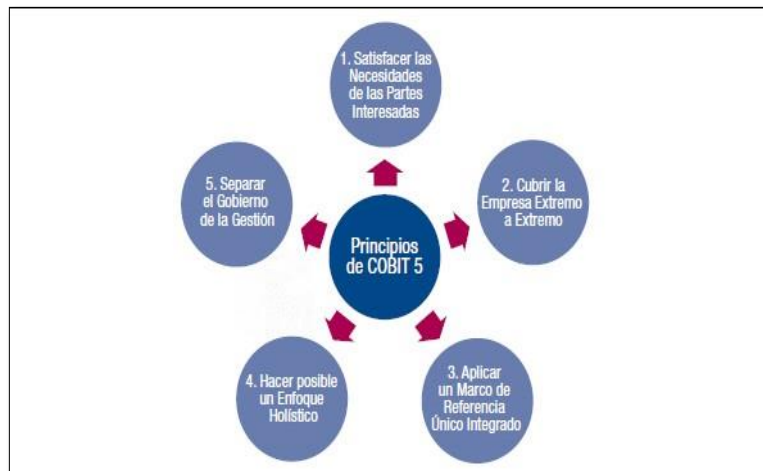
“COBIT fue creado para ayudar a las organizaciones a obtener el valor óptimo de TI manteniendo un balance entre la realización de beneficios, la utilización de recursos y los niveles de riesgo asumidos”. (Soto, 2016)

Entre sus beneficios están:

- Satisfacción del usuario de negocio con el nivel de compromiso y los servicios.
- Creación de valor a través del uso efectivo e innovador de la TI de la empresa.
- Relaciones mejoradas entre las necesidades de negocio y metas de TI.

Este estándar, se rige bajo los siguientes principios:

Ilustración 4 Principios COBIT



(Sanchez, s.f.)

- Satisfacer las necesidades de las partes interesadas: las empresas deben crear valor para sus partes interesadas manteniendo equilibrio entre la realización de beneficios, optimización de riesgos y uso de recursos.

- Cubrir la empresa extrema a extremo: cubre todas las funciones y procesos necesarios para gestionar la información corporativa y las tecnologías
- Aplicar un marco de referencia único integrado: se alinea con otros marcos de referencia y permite a la empresa usar COBIT como un marco único integrado.
- Hacer posible un enfoque holístico
- Separar el gobierno de la gestión: diferencia entre gobierno (evalúa necesidades de las partes interesadas y la priorización en toma de decisiones) y gestión (ejecuta y controla las actividades).

Son factores que individual y colectivamente influyen si el gobierno y la gestión de la empresa funcionarán. Son los elementos que hacen que los procesos y políticas se desenvuelvan de una manera más fácil dentro de las organizaciones y que en consecuencia se van a reflejar en el rendimiento y alcance de objetivos, planteados en este caso por Garper Medica.

Ilustración 5 Habilitadores COBIT



(Garcia, 2015)

Caso de Negocio

Fase 1: ¿Cuáles son los motivos?: reconocimiento y aceptación de la necesidad de una iniciativa de implementación o mejora.

Fase 2: ¿Dónde estamos ahora?: se lleva a cabo una evaluación del estado actual y se identifican los problemas y deficiencias mediante la ejecución de un proceso de revisión de capacidad.

Fase 3: ¿Dónde queremos ir?: se establece un objetivo de mejora, seguido de un análisis más detallado aprovechando las directrices de COBIT para identificar y posibles soluciones.

Fase 4: ¿Qué preciso hacer?: planifica soluciones prácticas mediante la definición de proyectos apoyados por casos de negocios justificados.

Fase 5: ¿Cómo conseguiremos llegar?: las soluciones propuestas son implementadas en prácticas día a día.

Fase 6: ¿Hemos conseguido llegar?: se centra en la operación y supervisión del alcance de los beneficios esperados.

Fase 7: ¿Cómo mantenemos vivo el impulso?: se revisa el éxito de la iniciativa y se refuerza la necesidad de mejora continua si es indispensable.

4.2. ITIL

“ITIL corresponde a una metodología de gestión que propone una serie de prácticas estandarizadas que nos ayudan a mejorar la prestación de un servicio, reorganizando la manera que tiene la empresa de trabajar” (Pellicer, 2015)

Es muy útil, ya que se enfoca básicamente en la entrega de valor para el negocio y sirve para todo tipo de organizaciones.

Sus procesos se caracterizan por ser medibles, brindar resultados específicos, los resultados se entregan a clientes internos o externos y responden a un evento específico. A su vez tiene ver la planificación y uso eficiente de las 4 p: personas, procesos, productos y partners (socios).

Ilustración 6 Ciclo ITIL



(Admin, 2015)

Características Principales

- Es neutral con respecto a los proveedores.
- ITIL no se prescribe.
- Sirve para todo tipo de organizaciones, públicas y privadas, proveedores internos y externos, organizaciones pequeñas, medianas y grandes.

Utiliza RACI (matriz de autoridad), para asignar las responsabilidades dentro de la organización.

Su ciclo de vida del servicio se conforma de:

- Estrategia del servicio: determina el panorama que un proveedor necesita ejecutar para satisfacer las necesidades del negocio de su organización.
- Diseño del servicio: diseñar los servicios, prácticas, políticas y procesos del negocio.

- Transición del servicio: Mejora de las competencias para la modificación o generación de servicios nuevos.
- Operación del servicio: Entrega y soporte eficiente de los servicios.
- Mejora continua del servicio: Identificación e implementación de mejoras en los servicios que dan soporte a los procesos de negocio.

Procesos de la Estrategia de Servicio

- **Gestión estratégica de los servicios:** Es responsable de definir y mantener la perspectiva, los planes y los patrones de la organización respecto de los servicios y la gestión de los mismos.
- **Gestión de la demanda:** predecir y regular la demanda, de forma que se optimice el uso de los recursos.
- **Gestión del portafolio de servicios:** Gestiona las inversiones en nuevos servicios y en la actualización de servicios existentes teniendo en cuenta los factores clave como si es vendible, rentable y realizable.
- **Gestión financiera de servicios:** Proporciona la valoración, en términos financieros, de los servicios y la infraestructura sobre la que se sustentan, así como una previsión de costes de los mismos. (servicetonic)
- **Gestión de relaciones del negocio:** Identifica las necesidades del cliente y se asegura de que el proveedor de servicios las puede cubrir.

5. METODOLOGIA

Este informe está encaminado a la mejora continua de Garper Medica SAS, basado en la implementación de los estándares de ITIL Y COBIT, la toma de buenas decisiones y mejores prácticas. Esto con el fin de generar calidad en el servicio prestado a sus clientes y crear valor a la empresa.

5.1. POBLACION

En este caso la población en la que se enfocó este informe fue centrado en el personal administrativo y asistencial de salud, el cual representa a 73 funcionarios.

5.2. CENSO

Según verificación y confirmación de la gerencia administrativa y financiera Garper medica SAS, cuenta con en planta con 73 trabajadores profesionales y tecnólogos más 23 personas que cumplen labores adicionales de mantenimiento, vigilancia, mensajería y servicios generales.

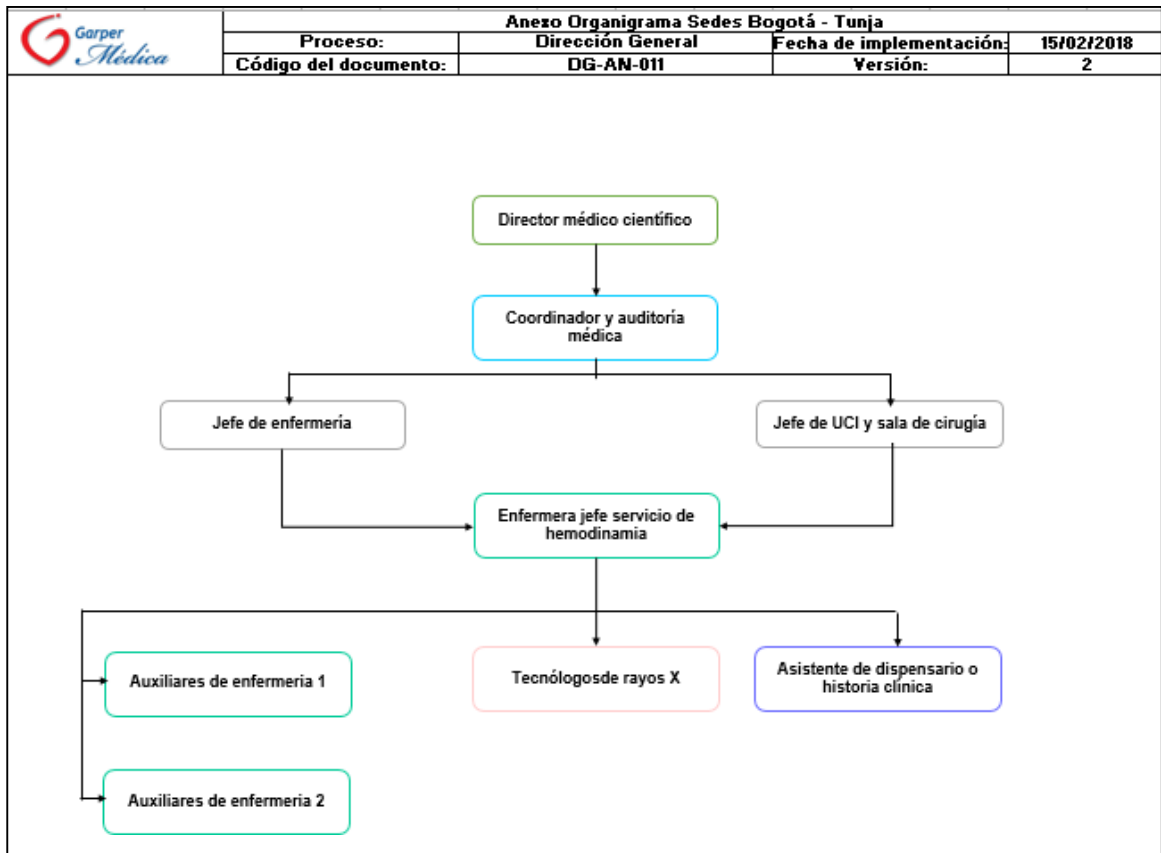
Tabla 2 Censo

| ROL | CANTIDAD |
|-----------------|-----------|
| Administrativos | 25 |
| Especialistas | 14 |
| Enfermeros | 34 |
| Vigilantes | 9 |
| Serv. Aseo | 6 |
| Mensajería | 3 |
| Mantenimiento | 5 |
| TOTAL | 96 |

(Fuente: Presunto Estudio)

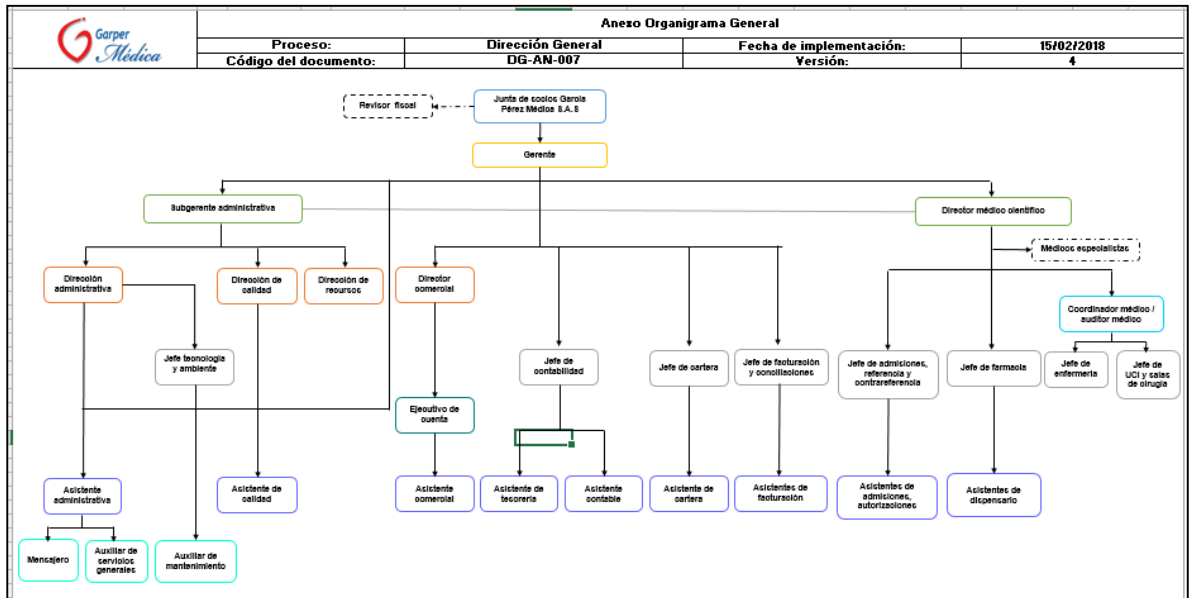
5.3. Organigramas de Garper Médica SAS.

Ilustración 7 Organigrama Tunja



(SAS)

Ilustración 8 Organigrama General

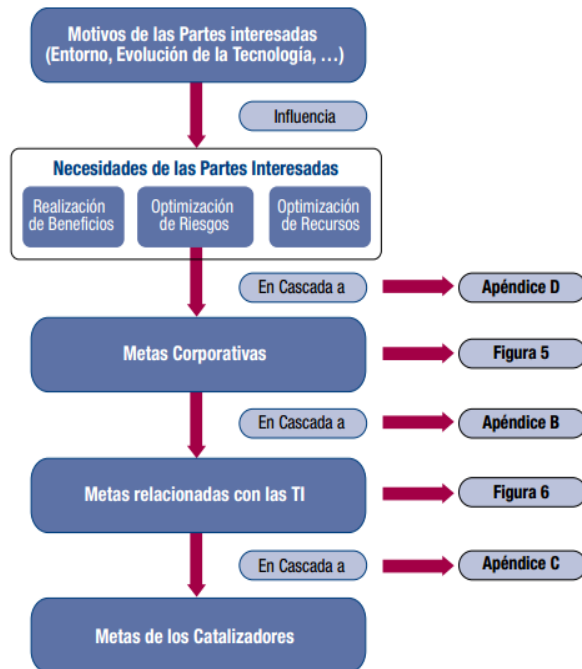


(SAS)

5.4. METODOLOGIA Y HERRAMIENTAS PARA EL DISEÑO DEL PROCESO.

Para este caso se utilizará la cascada de metas, mecanismo utilizado en COBIT para interpretar las necesidades de las partes interesadas en metas corporativas específicas para cualquier área de la empresa.

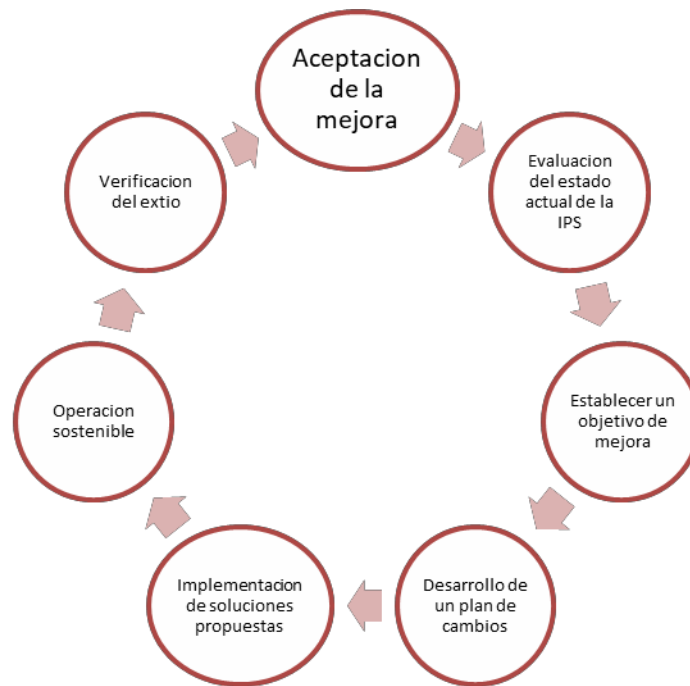
Ilustración 9 Cascada de Metas



(Solutions)

5.5. FASES DE DESARROLLO

Ilustración 10 Fases



Aceptación de mejora: se debe iniciar con el reconocimiento y aceptación de la necesidad de una mejora en los procesos de la empresa, reconociendo las debilidades e indicando cuales son los motivos.

Evaluación del estado actual de la IPS: se debe identificar dónde está la IPS ahora, las áreas de alta prioridad en las que se deben enfocar con mayor prioridad, determinando deficiencias ya sea en su infraestructura, planta o situación financiera.

Establecer un objetivo de mejora: en esta fase, Garper debe saber a dónde quiere ir, y qué debe hacer para encaminar el objetivo principal y sus soluciones más viables.

Desarrollo de un plan de cambios: planificar soluciones para la implementación

mediante un caso de negocio.

Implementación de soluciones propuestas: en este punto es donde se ejecuta el plan y se despeja la duda de cómo se conseguirá. Se define los roles de quienes van a supervisar la implementación para medir el rendimiento a través de metas y métricas de COBIT e ITIL.

Operación sostenible: se incorpora nuevos enfoques para obtener beneficios.

Verificación del éxito: en esta última fase se revisa la efectividad de la iniciativa y su sostenimiento, además de revisar si es necesario implementar o quitar otras fases para su mejora.

5.6. CRONOGRAMA

Teniendo en cuenta la implementación del diseño del proceso, su capacitación y transición, se ha diseñado para este, el siguiente cronograma en un plazo de diez semanas:

Tabla 3 Cronograma

| | SEMANA | | | | | | | | | |
|--------------------------------------|--------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Establecimiento de Objetivos | ■ | | | | | | | | | |
| Sensibilización Líderes Proyecto | ■ | ■ | | | | | | | | |
| Elaboración y desembolso presupuesto | | ■ | ■ | | | | | | | |
| Implementación diseño | | | | ■ | ■ | | | | | |
| Configuración y parámetros diseño | | | | | ■ | ■ | ■ | | | |
| Capacitación | | | | | | ■ | ■ | ■ | | |
| Supervisión | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | |
| Campaña de lanzamiento | | | | | | | | | | ■ |

(Fuente: Presunto Estudio)

Se considera que la implementación de este diseño para el proceso de la apertura y gestión de las nuevas sucursales en una empresa como lo es Garper Medica SAS, donde por años se ha trabajado con pocas herramientas de procesos que faciliten los temas financieros, administrativos y de calidad, es una transición donde su capacitación debe ser un tema al que se le debe dar prioridad. Aunque la implementación de nuevas herramientas en una empresa puede ser ágil, la interpretación y manejo por parte de personas ajenas a la ella, puede generar un retraso en la operación. Para ello se determina que la capacitación al personal de Garper debe ser minuciosa y evaluable.

6. DIAGNOSTICO DE LAS CONDICIONES DE OPERACIÓN PARA EL PROCESO DE APERTURA DE LAS NUEVAS SUCURSALES BASADO EN LA APLICACIÓN DE COBIT E ITIL.

6.1 CONDICIONES INICIALES DEL PROCESO

Entre las condiciones de operación se encuentran las herramientas que ya se habían establecido en el capítulo 3, por ejemplo, la cascada de metas, la cual genera los siguientes beneficios:

Traduce las necesidades de las partes interesadas en metas corporativas.

Define los objetivos y metas relevantes y tangibles a varios niveles de responsabilidad.

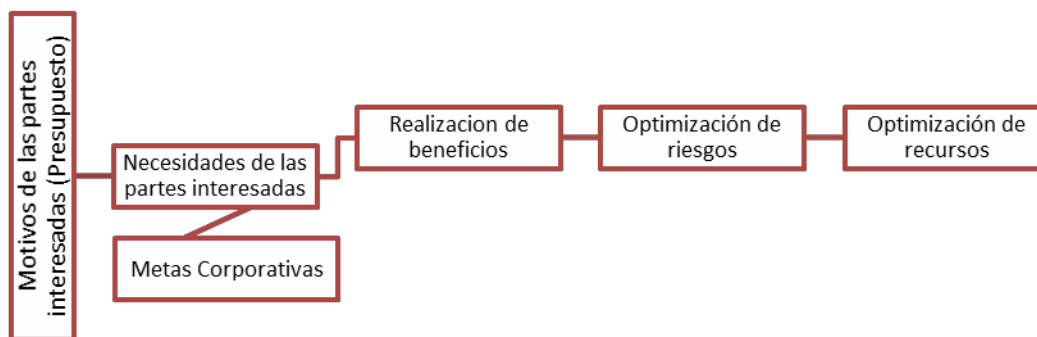
Las consideraciones a tener en cuenta son:

Garper debe establecer sus objetivos con diferentes prioridades, las cuales pueden cambiar con el tiempo.

Garper debe construir su propia cascada de metas, comparándola con la inicial de COBIT.

Las necesidades de las partes interesadas están influenciadas por diferentes motivos:

Ilustración 11 Partes Interesadas



(Fuente: Presunto Estudio)

6.2 ESTADO DE DESARROLLO DEL PROCESO.

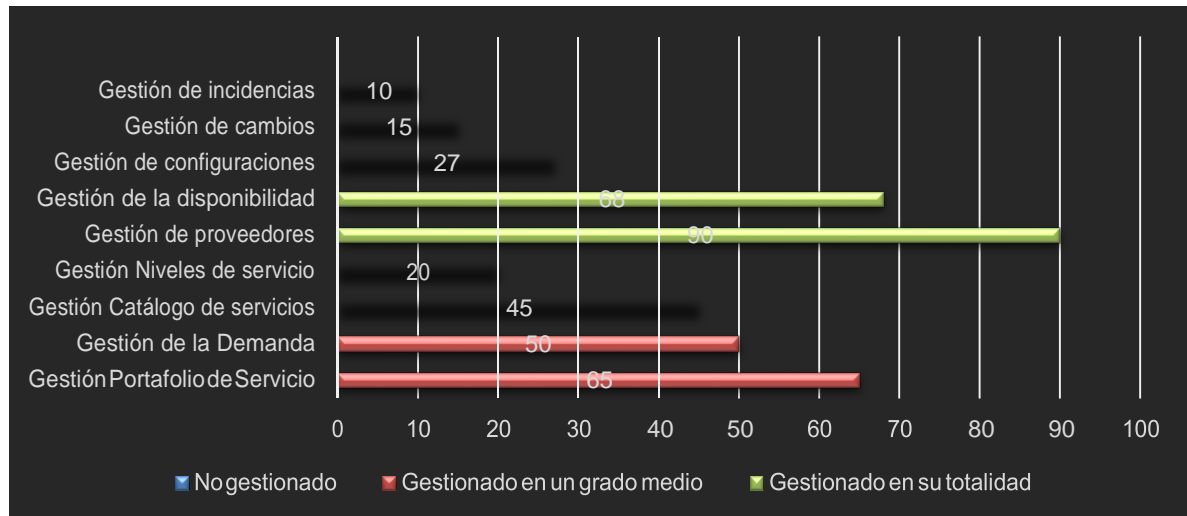
Atendiendo las referencias que sustentan las buenas prácticas de ITIL, a continuación, se presenta el grado de desarrollo en el avance para la implementación de estos marcos de referencia.

| PROCESOS | SUBPROCESO | GRADO DE DESARROLLO | | |
|--|--------------------------------|---------------------|------------------------------|----------------------------|
| | | NO GESTIONADO | GESTIONADO EN UN GRADO MEDIO | GESTIONADO EN SU TOTALIDAD |
| | | 0-33 | 34-66 | Superior al 67% |
| Proceso Estrategia del Servicio | Gestión Portafolio de Servicio | | X | |
| | Gestión de la Demanda | | X | |
| Proceso Diseño del Servicio | Gestión Catálogo de servicios | | X | |
| | Gestión Niveles de servicio | X | | |
| | Gestión de proveedores | | | X |
| | Gestión de la disponibilidad | | | X |
| Proceso Transición del Servicio | Gestión de configuraciones | X | | |
| | Gestión de cambios | X | | |
| Proceso Operación del Servicio | Gestión de incidencias | X | | |

(Fuente: Presunto Estudio)

Teniendo en cuenta la representación de la tabla anterior en la siguiente grafica se evidencia el estado de madurez de la empresa en relación al manejo y diseño de sus procesos, bajo las buenas prácticas de ITIL.

Ilustración 12 Grafica de madurez Garper.



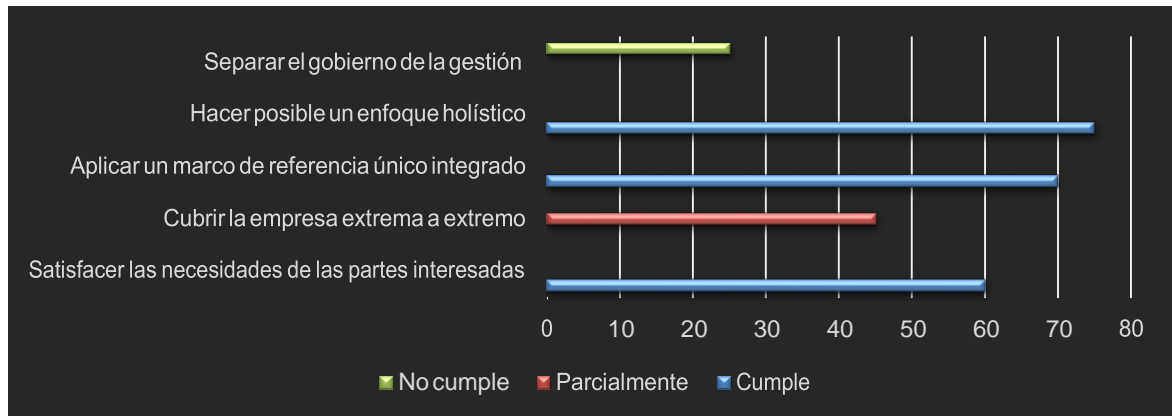
(Fuente: Presunto Estudio)

Finalmente considerando la aplicación del estándar COBIT, se puede establecer que Garper Medica, presenta el siguiente grado de cumplimiento frente a los principios establecidos por EL mencionado marco de referencia.

| Principios | Cumple | Parcialmente | No cumple |
|--|--------|--------------|-----------|
| Satisfacer las necesidades de las partes interesadas | 60 | | |
| Cubrir la empresa extrema a extremo | | 45 | |
| Aplicar un marco de referencia único integrado | 70 | | |
| Hacer posible un enfoque holístico | 75 | | |
| Separar el gobierno de la gestión | | | 25 |

(Fuente: Presunto Estudio)

Ilustración 13 Grafica Cumplimiento Frente a COBIT



(Fuente: Presunto Estudio)

Lo anterior permite evidenciar que Garper ha centrado su esfuerzo en el cumplimiento hacia las partes interesadas teniendo como principal objetivo que sus clientes, empleados y proveedores tengan un enfoque holístico, el cual hace referencia a que todos los involucrados en la atención al usuario final hablen en un solo idioma.

6.3 DEFINICION DE ROLES Y RESPONSABILIDADES

En cuanto a la matriz RACI, este método ayuda a conocer los roles y responsabilidades de cada uno de los integrantes de una organización con el fin de ejecutar los procesos de trabajo con agilidad y eficiencia, evita clientes insatisfechos, y ofrece oportunidades de negocio perdidas, pérdidas de tiempo, trabajadores insatisfechos e improductivos

Ilustración 14 Matriz RACI

| Tareas | Roles | | | | |
|-----------------------------------|-----------------|---------|-----------------|--------------------|------------------------|
| | Junta directiva | Gerente | Coordinador T.H | Coordinador Medico | Coordinador Financiero |
| Acta de constitución del proyecto | C | R | C | I | C |
| Elaboración presupuesto | A | C | I | I | R |
| Implementación Diseño | A | A | R | I | C |
| Capacitación estructura | C | I | R | I | A |
| Diseño de plan mejora continua | C | R | C | R | C |
| Plan toma de mejores practicas | C | R | I | R | R |
| Evaluación implementación | R | A | I | I | C |

(El Laboratorio de las TI, s.f.)

Sus siglas significan:

R: responsable, es quien realiza las tareas.

A: aprobador, es quien aprueba el trabajo del responsable.

C: consultado, persona a la que se le consulta algún aspecto de la tarea del responsable.

I: informado, se les tiene informado acerca de la evolución de las tareas.

7. DEFINICIÓN DEL CICLO DE VIDA DEL PROCESO DISEÑO DEL SERVICIO.

Teniendo en cuenta el marco de referencia ITIL a continuación se evidencia un cuadro en el cual se han resaltados etapas importantes del ciclo de vida del proceso de Diseño del servicio, el cual debe ser tomado y priorizado por Garper.

| Proceso ITIL | Diseño del servicio | |
|---|--|---|
| Gestión del catálogo de servicios | | |
| Propósito | | |
| Representa una lista completa de los servicios gestionados por un proveedor de servicios; algunos de estos servicios son visibles a los clientes. Contiene compromisos contractuales vigentes, información sobre el desarrollo de servicios nuevos y planes de mejoramiento continuo a los servicios, iniciados por Perfeccionamiento Continuo del Servicio. También incluye servicios externos que forman parte integral de la oferta de servicios a los clientes. | | |
| Entradas | Actividades | Salidas |
| Información de la Empresa Garper Médica. | Análisis | Catálogo de servicios |
| <u>Información de la empresa Garper medica.</u> Contiene todos los aspectos relevantes de las actividades críticas de Garper, los cuales permiten identificar de mejor manera los cambios que debe ser necesarios en su expansión. | <u>Análisis:</u> Se debe ajustar de manera inmediata los planes de mejoramiento continuo, la información de los servicios que se ofrecen a los clientes es clara, pero no se evidencia planes de evolución y proyección | <u>Portafolio de servicios:</u> Debe contener la información necesaria sobre cada servicio que se ofrece donde se explique de manera clara cuales son los proyectos para su crecimiento. |
| Gestión del Nivel de Servicio | | |
| Negociar Acuerdos de Nivel de Servicio (SLA) con los clientes y diseñar servicios de acuerdo con los objetivos propuestos. La Gestión del Nivel de Servicio (Service Level Management, SLM) también es responsable de asegurar que todos los Acuerdos de Nivel Operacional (OLA) y Contratos de Apoyo (UC) sean apropiados, y de monitorear e informar acerca de los niveles de servicio. | | |
| Propósito | | |
| Para esto se tendrá en cuenta, la selección acertada de proyectos, su priorización y ejecución de dichos proyectos TI, los cuales estén dentro de las necesidades de Garper. | | |
| Objetivo. | | |
| Optimizar los recursos y el tiempo del talento humano al integrar e implementar una herramienta tecnológica que involucre todas la actividades de la empresa | | |
| Actividades | | |
| En el corto plazo para la evaluación de esta empresa, se ha decidido dar a conocer y estudiado un software el cual permite integrar y vincular todas las direcciones de esta empresa, desde su parte financiera, pasando por las necesidades que acarrea un ac clínica en tema de agendamiento de citas y Talento Humano. | | |
| Gestión del Riesgo | | |

| Propósito | | |
|---|--|---|
| Identificar, evaluar y controlar riesgos. Esto incluye el análisis del valor de los activos de la empresa, la identificación de amenazas a dichos activos y la evaluación de su vulnerabilidad ante esas amenazas. | | |
| Análisis | Evaluación | Monitorización |
| Cuantificar el impacto de la pérdida de servicios y activos en Garper y determinar la probabilidad de una amenaza o la vulnerabilidad ante la misma. <u>Involucrados Gerente y Coordinador Financiero</u> | Determinar dónde se necesitan medidas de mitigación de riesgo e identificar a los Responsables del Riesgo, quienes están a cargo de la implementación <u>Involucrados Junta directiva y Gerente</u> | Monitorear el progreso de la implementación de contramedidas, y tomar acción correctiva de ser necesario <u>Involucrados Gerente</u> |
| Gestión de la Capacidad | | |
| Asegurar que la capacidad de servicios de TI y la infraestructura de TI sean capaces de cumplir con los objetivos acordados de capacidad y desempeño de manera económicamente efectiva y puntual. La Gestión de la Capacidad toma en cuenta todos los recursos necesarios para llevar a cabo los servicios de TI, y prevé las necesidades de la empresa a corto, medio y largo plazo. | | |
| Análisis | | |
| Teniendo en cuenta que los Servicios TI y su infraestructura como se ha planteado en el presente informe Garper aún se encuentra en un marco de aceptación de este proceso, bien sea el software mencionado debe cumplir de manera efectiva los objetivos de cada una de las Direcciones de Garper. | | |
| Gestión de la Capacidad del Negocio Convertir las necesidades y los planes de una empresa en requisitos para capacidad y el desempeño de servicios e infraestructura de TI, y asegurarse de que se pueda cumplir con la capacidad y las necesidades de desempeño futuras. | | |
| Gestión de la Capacidad de Servicios Gestionar, controlar y predecir el desempeño y la capacidad de los servicios operativos. Esto incluye la realización de acciones proactivas y reactivas para asegurar que el desempeño y las capacidades de servicio cumplan con los objetivos propuestos. | | |
| Gestión de la Capacidad de Componentes Gestionar, controlar y predecir el desempeño, la utilización y la capacidad de recursos de TI y de componentes particulares de TI. | | |
| Informes de Gestión de la Capacidad Proveen otros procesos de Gestión de Servicios y la dirección de TI con información relacionada con la capacidad, la utilización y el desempeño de servicios y recursos. | | |
| Gestión de la disponibilidad | | |
| Propósito | | |
| En Garper se debe definir, analizar, planificar, medir y mejorar la disponibilidad de servicios de TI en todos los aspectos. La Gestión de la Disponibilidad se encarga de asegurar que la infraestructura, los procesos, las herramientas y las funciones de TI sean adecuados para cumplir con los objetivos de disponibilidad propuestos. | | |
| Análisis | | |
| La configuración de las técnicas y procedimiento al implementar los servicios TI, deben contar con un control el cual permita evidenciar que los mecanismos de disponibilidad de los servicios ofrecidos por Garper Medica cumplan su objetivo. | | |
| Gestión de la Continuidad del Servicio de TI | | |

Propósito

Controlar riesgos que podrían impactar seriamente los servicios de TI. La Gestión de la Continuidad del Servicio de TI (IT Service Continuity Management, ITSCM) se ocupa de que el proveedor de servicios de TI siempre pueda proveer un mínimo nivel del servicio propuesto reduciendo el riesgo de eventos desastrosos hasta niveles aceptables y planificando la recuperación de servicios de TI. La ITSCM debe diseñarse para que apoye la gestión de la continuidad del negocio.

Análisis

Al contar con los servicios de una plataforma y servicios TI que Garper decida contratar después de que le sea suministrada esta información el **Coordinador Financiero** debe controlar junto con el director de **Talento Humano** la continuidad de un proveedor o bien sea una persona capacitada para tal fin.

8. PROPUESTA ECONÓMICA

Gracias al retorno de inversión o ROI, se puede hoy en día conocer la rentabilidad real de cualquier tipo de inversión, y por ende se pueden tomar acciones al respecto. Teniendo en cuenta lo anterior, se aplica el ROI para este proyecto, donde se toman en cuenta gastos como los de personal, gastos de agentes externos, insumos y transportes, arrendamientos y servicios públicos además de un porcentaje mínimo del uso del software. En este punto se evidencia un ingreso de \$105.000.000 que de acuerdo a la formula son los ingresos o beneficios y \$77.520.929,29 es la inversión cuyos detalles se mencionaron anteriormente.

Se recoge el coste total de la inversión y los ingresos netos generados, incluyendo como costes todos los gastos, contando con los sueldos de los especialistas, suministros o tecnología aplicada, entre otros. Al final se refleja el ROI general de la inversión en porcentaje.

| CÁLCULO DE RETORNO DE INVERSIÓN | |
|---|------------------|
| Inversión | \$77.520.929,20 |
| Ingresos producidos por la inversión | \$105.000.000,00 |
| ROI de tu inversión (%) | 35,45% |
| ROI de tu inversión en USD (\$) | \$27.479.070,80 |
| El ROI de tu inversión es del 35,44% | |

| DIEZ SEMANAS | |
|---|--|
| Lista de posibles gastos | Gasto en moneda 10 semanas (\$) |
| Software de Automatización | 8.187.500,00 |
| Espacios de oficina (10% sobre el valor total de la factura) | 1.750.000,00 |
| Internet (10% sobre el valor total de la factura) | 220.000,00 |
| Mantenimiento | 2.250.000,00 |
| Sueldos a consultores COBIT e ITIL (*3 personas) | 16.500.000,00 |
| Sueldos (horas extras Área Financiera) (5 personas *3 horas diurnas) | 8.906.250,00 |
| Sueldos (horas extras Área Médica) (5 personas * 2 horas) | 32.604.166,00 |
| Sueldos (horas extras Recursos Humanos) (2 personas *3 horas diurnas) | 3.124.500,00 |
| Sueldos (horas extras Otras áreas) | 2.478.513,20 |
| Papelería y copias | 1.000.000,00 |
| Transportes (traslados) | 500.000,00 |
| TOTAL | 77.520.929,20 |

Los gastos anteriores se ven calculan de la siguiente manera:

Tabla 4 Presupuesto Software

| SOFTWARE | |
|-------------------------|---------------------|
| Arrendamiento mensual | 3.275.000,00 |
| Semana | 818.750,00 |
| TOTAL 10 SEMANAS | 8.187.500,00 |

(Fuente: Presunto Estudio)

Tabla 5 Presupuesto Oficina

| OFICINA | |
|-------------------------|---------------------|
| Arrendamiento mensual | 7.000.000,00 |
| 10% | 700.000,00 |
| Semana | 175.000,00 |
| TOTAL 10 SEMANAS | 1.750.000,00 |

(Fuente: Presunto Estudio)

Tabla 6 Presupuesto Internet y Mantenimiento

| INTERNET | | MANTENIMIENTO | |
|-------------------------|-------------------|-------------------------|---------------------|
| Factura mensual | 880.000,00 | Mensual | 900.000,00 |
| 10% | 88.000,00 | Semana | 225.000,00 |
| Semana | 22.000,00 | TOTAL 10 SEMANAS | 2.250.000,00 |
| TOTAL 10 SEMANAS | 220.000,00 | | |

(Fuente: Presunto Estudio)

Tabla 7 Presupuesto Sueldos Asesores

| CONSULTORES COBIT | |
|-------------------------|----------------------|
| Mensual | 2.200.000,00 |
| Semana | 550.000,00 |
| 3 Asesores | 1.650.000,00 |
| TOTAL 10 SEMANAS | 16.500.000,00 |

(Fuente: Presunto Estudio)

Tabla 8 Horas Extras Financiera

| TESORERA | | FACTURADOR | | CARTERA | |
|----------------------|-----------------|----------------------|-----------------|----------------------|-----------------|
| Sueldo Mensual | 1.700.000,00 | Sueldo Mensual | 2.300.000,00 | Sueldo Mensual | 2.200.000,00 |
| H. Extras diurnas | 3 | H. Extras diurnas | 3 | H. Extras diurnas | 3 |
| | Calcular | | Calcular | | Calcular |
| Total Extras diurnas | 26.562,50 | Total Extras diurnas | 35.937,50 | Total Extras diurnas | 34.375,00 |
| Días a la semana | 5,00 | Días a la semana | 5,00 | Días a la semana | 5,00 |
| TOTAL H.E.D | 132.812,50 | TOTAL H.E.D | 179.687,50 | TOTAL H.E.D | 171.875,00 |

| CONTADOR | | COSTOS | | SEMANAS 10 | |
|----------------------|-----------------|----------------------|-----------------|------------|--------------|
| Sueldo Mensual | 2.500.000,00 | Sueldo Mensual | 2.700.000,00 | | |
| H. Extras diurnas | 3 | H. Extras diurnas | 3 | | |
| | Calcular | | Calcular | | |
| Total Extras diurnas | 39.062,50 | Total Extras diurnas | 42.187,50 | | 8.906.250,00 |
| Días a la semana | 5,00 | Días a la semana | 5,00 | | |
| TOTAL H.E.D | 195.312,50 | TOTAL H.E.D | 210.937,50 | | |

(Fuente: Presunto Estudio)

Tabla 9 Presupuesto Área Médica

| CIRUJANO | | DIRECTOR CIENTIFICO | | HEMODINAMISTA | |
|----------------------|-----------------|----------------------|-----------------|----------------------|-----------------|
| Sueldo Mensual | 6.500.000,00 | Sueldo Mensual | 35.000.000,00 | Sueldo Mensual | 2.200.000,00 |
| H. Extras diurnas | 2 | H. Extras diurnas | 2 | H. Extras diurnas | 2 |
| | Calcular | | Calcular | | Calcular |
| Total Extras diurnas | 67.708,33 | Total Extras diurnas | 364.583,33 | Total Extras diurnas | 34.375,00 |
| Días a la semana | 5,00 | Días a la semana | 5,00 | Días a la semana | 5,00 |
| TOTAL H.E.D | 338.541,65 | TOTAL H.E.D | 1.822.916,65 | TOTAL H.E.D | 171.875,00 |

| ANESTESIOLOGO | | CARDIOLOGO | |
|----------------------|-----------------|----------------------|-----------------|
| Sueldo Mensual | 3.800.000,00 | Sueldo Mensual | 14.000.000,00 |
| H. Extras diurnas | 2 | H. Extras diurnas | 2 |
| | Calcular | | Calcular |
| Total Extras diurnas | 39.583,33 | Total Extras diurnas | 145.833,33 |
| Días a la semana | 5,00 | Días a la semana | 5,00 |
| TOTAL H.E.D | 197.916,65 | TOTAL H.E.D | 729.166,65 |

| | |
|------------|----------------------|
| | |
| SEMANAS 10 | 32.604.166,00 |

(Fuente: Presunto Estudio)

Tabla 10 Presupuesto Recursos H

| JEFE RECURSOS HUMANOS | |
|-----------------------|-----------------|
| Sueldo Mensual | 2.700.000,00 |
| H. Extras diurnas | 3 |
| | Calcular |
| Total Extras diurnas | 42.177,50 |
| Días a la semana | 5,00 |
| TOTAL H.E.D | 210.887,50 |

| ASISTENTE RECURSOS HUMANOS | |
|----------------------------|-----------------|
| Sueldo Mensual | 1.300.000,00 |
| H. Extras diurnas | 3 |
| | Calcular |
| Total Extras diurnas | 20.312,50 |
| Días a la semana | 5,00 |
| TOTAL H.E.D | 101.562,50 |

| | |
|----------------------------|---------------------|
| TOTAL HORAS EXTRAS SEMANAL | 312.450,00 |
| SEMANAS 10 | 3.124.500,00 |

(Fuente: Presunto Estudio)

Tabla 11 Presupuesto Otras áreas

| MANTENIMIENTO | | |
|----------------------|-----------------|------------|
| Sueldo Mensual | 900.000,00 | |
| H. Extras diurnas | 2 | |
| | Calcular | |
| Total Extras diurnas | 9.375,00 | DIA |
| Días a la semana | 3,00 | |
| TOTAL H.E.D | 28.125,00 | |

| SISTEMAS | | |
|----------------------|-----------------|------------|
| Sueldo Mensual | 2.500.000,00 | |
| H. Extras diurnas | 3 | |
| | Calcular | |
| Total Extras diurnas | 39.062,50 | DIA |
| Días a la semana | 5,00 | |
| TOTAL H.E.D | 195.312,50 | |

| ASEO | | |
|----------------------|-----------------|------------|
| Sueldo Mensual | 781.242,00 | |
| H. Extras diurnas | 2 | |
| | Calcular | |
| Total Extras diurnas | 8.137,94 | DIA |
| Días a la semana | 3,00 | |
| TOTAL H.E.D | 24.413,82 | |

| | |
|----------------------------|---------------------|
| TOTAL HORAS EXTRAS SEMANAL | 247.851,32 |
| SEMANAS 10 | 2.478.513,20 |

(Fuente: Presunto Estudio)

Se puede evidenciar que al final el ROI total de la práctica y diseño del proceso en el transcurso de 10 semanas deja un ROI de 35,44%.

CONCLUSIONES

El uso e implementación del diseño de procesos para la apertura de nuevas sucursales, ayuda a una mejor gestión de recursos y manejo de buenas prácticas, además de visualizar la realidad que vive actualmente la empresa y las acciones a tomar para una mejora continua.

- El estado de madurez de Garper Medica SAS es avanzado ya que es conocida en el sector salud como una solución a la prestación de servicios cardiológicos y especiales que no son atendidas por las empresas prestadoras de salud.
- El principal factor crítico que puede generar un colapso en la operación de Garper Medica SAS y su apertura de nuevas sucursales, es no contar con la debida planeación y consulta de los estados financieros de la empresa.
- Con el diseño de este proyecto se puede garantizar el cubrimiento de la empresa de extremo a extremo, ya que permite cubrir todas las funciones y procesos proyectados por la IPS.
- En cuanto a la propuesta económica y realizando el estudio ROI, se refleja que la inversión para implementar el diseño del proceso es de \$77.520.929 y cuyo ingreso de vuelta seria \$105.000.000, teniendo un ROI de 35.44% siendo este resultado positivo, el cual nos indica que el retorno de la inversión es rentable.
- Se puede evidenciar que, con el uso de estos estándares por parte de la IPS Garper Medica SAS, se logró la apertura de las otras dos sucursales y con un beneficio óptimo para las diferentes comunidades de cada una de las localidades donde prestara sus servicios.
- Garper tiene como propósito definir, analizar, planificar, medir y mejorar la disponibilidad de servicios de TI en todos los aspectos, asegurando que la infraestructura, los procesos, las herramientas y las funciones de TI sean adecuados para cumplir con los objetivos de disponibilidad propuestos.

RECOMENDACIONES

Las evaluaciones periódicas supervisadas por la gerencia de la IPS Garper Medica SAS, luego de ser aceptada la implementación del proyecto en mención permite identificar posibles riesgos que genere la transición y migración hacia una plataforma que reduce la operación manual.

Teniendo en cuenta la posible expansión de la IPS Garper Medica SAS, se recomienda que esta contrate una persona que se haga cargo del soporte de este diseño, para servir de soporte a los líderes de proyecto y colaboradores.

Es importante hacer énfasis que la toma de decisiones por parte de gerencia debe ser consultada por las partes involucradas en el estudio de presupuestos, informando la finalidad de los posibles proyectos, determinado un posible costo y asegurando la consecución de un retorno óptimo.

Es necesaria realizar una capacitación para las personas involucradas en la implementación del sistema, no solo los jefes de cada proceso sino aquellas que se ven afectadas en sus labores diarias, para que conozcan el contexto tecnológico del proceso y su importancia en la implementación del mismo.

Se debe llevar a cabo un seguimiento constante a los usuarios finales del proceso, ya que en ocasiones son los quienes pueden aportar experiencias para el mejoramiento del mismo en la IPS Garper Medica SAS.

BIBLIOGRAFIA

I & T SOLUTIONS. COBIT 5 Fundamentos. Módulo 4: Introducción a la guía de la implementación. 2da Edición. Exentia and Axelos Limited. Pagina 8

I & T SOLUTIONS. Curso Fundamentos ITIL. La Gestión del Servicio como una practica. 2da Edición. Exentia and ISACA Limited 2017. Pagina 84-90

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. (2008) Documentación. Presentación de tesis, trabajos de grado y otros trabajos de investigación. NTC 1486

Trabajos citados

Admin. (03 de 02 de 2015). *Proactiva net*. Recuperado el 27 de 11 de 2018, de <https://www.proactivanet.com/blog/it-service-management/parto-de-slm-y-llego-casi-todos-los-procesos/attachment/itil/>

El Laboratorio de las TI. (s.f.). Recuperado el 28 de 11 de 2018, de <http://www.laboratorioti.com/2016/02/22/ticcionario-una-matriz-raci-usarla/> (s.f.). Fuente: *Presunto Estudio*.

Garcia, Y. (03 de 10 de 2015). *Slideshare*. Recuperado el 2018, de <https://es.slideshare.net/SEEHI/cobit-53485928>

Pellicer, P. (21 de Mayo de 2015). *emagister*. Recuperado el 01 de 11 de 2018, de <https://www.emagister.com/blog/que-es-itil/>

Sanchez, O. F. (s.f.). *Estgesti*. Recuperado el 27 de 11 de 2018, de <http://estgesti.blogspot.com/2015/04/itil-v3-2011-cobit-50.html>

SAS, G. M. (s.f.). *Organigrama Garper Medica*.

servicetonic. (s.f.). Recuperado el 01 de 11 de 2018, de <https://www.servicetonic.es/itil/4-itil-estrategia-de-servicios/>

Solutions, I. &. (s.f.). *COBIT 5 FUNDAMENTOS*.

Soto, D. (27 de 09 de 2016). *Nextech Education Center*. Recuperado el 01 de 11 de 2018, de Nnextech: <https://nextech.pe/que-es-cobit-y-para-que-sirve/>

System, H. I. (s.f.). <https://imedical-central.azurewebsites.net/Login>.