

**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA**

**ÁREA ACADÉMICA DE GERENCIA DE PROYECTOS**

**MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS**



**Plan de Gestión del Proyecto Centros de Información y Bienestar Dos Pinos**

**Proyecto Final de Graduación para optar por el título de  
Máster en Gerencia de Proyectos en el énfasis de proyectos Empresariales  
con el grado académico de Maestría.**

Realizado por:

Mónica Cedeño Alpizar

San Pedro, junio, 2024

## **DEDICATORIA**

A mami: Gracias por enseñarme que la fe y la resiliencia pueden mover montañas. Siempre te dedicaré mis sueños y mis logros, porque en cada paso que doy, sé que tú estás ahí, sosteniéndome con tu amor y tus oraciones. Cada día, tu ejemplo me inspira a creer en mí misma, a superar obstáculos y a alcanzar las estrellas. Te amo

A papi: te alegraste tanto cuando inicié este camino, que, aunque la vida no nos alcanzó para celebrar un logro más, mi corazón agradece siempre que fuiste mi apoyo incondicional. Te amo

## **AGRADECIMIENTOS**

En el proceso de creación de este trabajo, he tenido la fortuna de recibir apoyo, orientación y ánimo de personas excepcionales. Sus contribuciones han dado forma al resultado final, y estoy profundamente agradecido por su presencia. Permítanme expresar mi sincero agradecimiento a:

Olman: Gracias por impulsarme siempre a creer en mí misma.

Luis Mastroeni: Agradezco de corazón que me abrieras las puertas de Dos Pinos. Tu apoyo y confianza en mí trabajo han sido fundamentales para el desarrollo de este proyecto.

Edgar Corrales: Gracias por darle oportunidad a los Centros de Información. Tu visión y compromiso han tenido un impacto significativo en mi crecimiento profesional.

Karla Vázquez: Tu apoyo ha sido invaluable. Agradezco tu presencia constante y tu papel fundamental en este proyecto.

Marco Ramírez: Valoro enormemente tu experiencia y orientación durante todo el proceso, sobre todo el apoyo y empatía que siempre mostraste. Tu guía ha sido crucial para mi desarrollo en este programa de formación, el mundo necesita más profesores como tú.

A cada uno de ustedes, mi sincero agradecimiento.

# EPÍGRAFE

“Planificando el éxito: Transformando información en bienestar”

## ÍNDICE GENERAL

<b>DEDICATORIA</b> .....	<b><i>i</i></b>
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	<b><i>ii</i></b>
<b>EPÍGRAFE</b> .....	<b><i>iii</i></b>
<b>ÍNDICE GENERAL</b> .....	<b><i>iv</i></b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	<b><i>x</i></b>
<b>ÍNDICE DE CUADROS</b> .....	<b><i>xiii</i></b>
<b>LISTA DE ABREVIATURAS</b> .....	<b><i>xvi</i></b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b><i>xvii</i></b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b><i>xviii</i></b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b><i>1</i></b>
<b>Capítulo 1 : Generalidades de la investigación</b> .....	<b><i>3</i></b>
<b>1.1 Marco de referencia organizacional</b> .....	<b><i>3</i></b>
1.1.1 Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos. ....	<i>3</i>
1.1.2 Estructura y marco estratégico.....	<i>5</i>
1.1.2.1 Iniciativas estratégicas en la organización. ....	<i>10</i>
1.1.2.2 Proyecto Centros de Información y Bienestar .....	<i>13</i>
<b>1.2 El problema y su impacto</b> .....	<b><i>15</i></b>
<b>1.3 Objetivos</b> .....	<b><i>23</i></b>
1.3.1 Objetivo general.....	<i>23</i>
1.3.2 Objetivos específicos. ....	<i>23</i>

<b>1.4</b>	<b>Alcance y limitaciones</b> .....	<b>24</b>
1.4.1	Alcance.....	24
1.4.2	Limitaciones.....	26
<b>Capítulo 2 : Marco teórico</b> .....		<b>27</b>
<b>2.1</b>	<b>Proyectos</b> .....	<b>27</b>
2.1.1	¿Qué es un proyecto?.....	27
2.1.2	¿Qué es gestión de proyectos?.....	28
<b>2.2</b>	<b>Plan de Gestión de Proyectos</b> .....	<b>28</b>
2.2.1	Componentes del Plan para la Dirección del Proyecto.....	29
2.2.1.1	Planes de gestión subsidiarios .....	29
2.2.1.2	Líneas base .....	40
2.2.1.3	Componentes adicionales.....	41
<b>2.3</b>	<b>Ciclos de vida</b> .....	<b>46</b>
2.3.1	Ciclo de vida predictivo o en cascada.....	46
2.3.2	Ciclo de vida adaptativo o ágil.....	46
2.3.3	Ciclo de vida híbrido .....	47
<b>2.4</b>	<b>Marco de referencia de buenas prácticas</b> .....	<b>47</b>
2.4.1	PMBOK.....	47
2.4.1.1	Grupos procesos .....	47
2.4.1.2	Áreas conocimiento.....	50
<b>2.5</b>	<b>Sostenibilidad</b> .....	<b>52</b>
2.5.1	Definiciones básicas en sostenibilidad .....	53
2.5.2	Metodología del Índice de Pobreza Multidimensional .....	55
<b>2.6</b>	<b>Centro de Información y Bienestar</b> .....	<b>57</b>
<b>Capítulo 3 : Marco metodológico</b> .....		<b>63</b>

3.1	<b>Categorías y variables de la investigación .....</b>	<b>63</b>
3.2	<b>Población y muestra – Sujetos de investigación .....</b>	<b>65</b>
3.3	<b>Fuentes de información .....</b>	<b>66</b>
3.4	<b>Técnicas y herramientas para la recopilación de datos.....</b>	<b>69</b>
3.5	<b>Procesamiento y productos de la investigación.....</b>	<b>73</b>
3.5.1	Productos de la investigación.....	75
3.5.2	Técnicas de procesamiento .....	76
<b>Capítulo 4 : Análisis de Resultados .....</b>		<b>79</b>
4.1	<b>Identificación de requerimientos y necesidades.....</b>	<b>79</b>
4.1.1	Informe de requerimientos y necesidades para el Plan de Gestión del CIB en Dos Pinos. 86	
4.1.2	Recomendaciones sugeridas por la OP para la gestión de proyectos .....	111
4.2	<b>Determinación de Buenas Prácticas en Gestión de Proyectos.....</b>	<b>113</b>
4.2.1.1	Síntesis de buenas prácticas Dole para los CIB .....	113
4.2.1.2	Listado de buenas prácticas para Centros de Bienestar .....	121
4.2.1.3	Listado de buenas prácticas del Marco de Referencia PMBOK versión 6 .....	125
4.2.1.4	Listado de líneas base y sus actividades según el marco de referencia PMBOK versión 6	128
4.3	<b>Hallazgos .....</b>	<b>129</b>
<b>Capítulo 5: Propuesta de Solución .....</b>		<b>131</b>
5.1	<b>Elaboración del Plan de Gestión del Proyecto .....</b>	<b>131</b>
5.1.1	Plan de gestión Centro de Información y Bienestar Dos Pinos.....	131
5.1.1.1	Introducción .....	132
5.1.1.2	Plan de Gestión de la Integración.....	136

5.1.1.3	Plan de Gestión del Alcance.....	141
5.1.1.4	Plan de Gestión de los Requisitos .....	151
a)	Requerimientos del proyecto .....	152
b)	Requerimientos para la herramienta digital del “Registro de gestiones del CIB” .....	156
c)	Requerimientos para el “Sitio web del CIB” .....	165
5.1.1.5	Plan de Gestión del Cronograma .....	177
5.1.1.6	Plan de Gestión de los Costos.....	194
5.1.1.7	Plan de Gestión de los Recursos .....	200
5.1.1.8	Plan de Gestión de las Comunicaciones.....	214
5.1.1.9	Plan de Gestión de las Adquisiciones .....	225
5.1.1.10	Plan de Gestión de los Riesgos.....	237
5.1.1.11	Plan de Gestión de los Interesados .....	251
5.1.1.12	Plan de gestión de Cambios.....	261
5.1.1.13	Líneas Base del Proyecto.....	265
5.1.1.14	Equipo de gestión del proyecto: roles y responsabilidades .....	269
5.1.1.15	Control y seguimiento del plan de gestión .....	272
<b>5.2</b>	<b>Propuesta de Integración del Plan de Gestión.....</b>	<b>279</b>
5.2.1	Plan de capacitación.....	280
5.2.1.1	Capacitación a gestoras sociales.....	280
5.2.1.2	Capacitación al equipo del proyecto .....	281
5.2.2	Guía Operativa del Centro de Información y Bienestar Dos Pinos .....	283
5.2.2.1	Equipo administrativo del CIB: roles y responsabilidades.....	283
5.2.2.2	Actividades de la operación.....	286
5.2.2.3	Fundamentos Estratégicos del Centro de Información y Bienestar (CIB) .....	289
5.2.2.4	Objetivos, metas e indicadores.....	290
5.2.2.5	Modelo del servicio.....	293
5.2.2.6	Estrategias por implementar para darle madurez a la operación.....	303

5.2.2.7	Manual de Procedimiento del Centro de Información y Bienestar (CIB) .....	305
5.2.2.8	Plan de acción .....	310
5.2.2.9	Cronograma .....	315
5.2.2.10	Evaluación del servicio.....	316
5.2.2.11	Puntos clave para el registro de atenciones .....	318
5.2.2.12	Consentimiento informado .....	321
5.2.3	Resumen del problema identificado y como se atiende con la solución .....	323
<b>Capítulo 6 : Conclusiones y Recomendaciones .....</b>		<b>325</b>
6.1	Otras consideraciones:.....	325
6.2	Conclusiones.....	326
6.3	Recomendaciones .....	328
<b>Capítulo 7 : Referencias bibliográficas.....</b>		<b>330</b>
<b>Capítulo 8 : Apéndices.....</b>		<b>333</b>
8.1	Apéndice A: Entrevista .....	333
8.2	Apéndice B: Cuestionario .....	335
8.3	Apéndice C: Hoja de chequeo .....	337
8.4	Apéndice D: Revisión documental .....	339
8.5	Apéndice E: Guía de preguntas.....	340
8.6	Apéndice F: Hoja de chequeo .....	341
8.7	Apéndice G: Sistematización de la aplicación de los instrumentos de los apéndices A, B, C, D y E.....	345
8.7.1	Apéndice G.1: Entrevista semiestructurada .....	345
8.7.2	Apéndice G.2: Cuestionario .....	347

8.7.3	Apéndice G.3: Entrevista.....	356
<b>8.8</b>	<b>Apéndice H: Matriz para el control de los recursos.....</b>	<b>358</b>
<b>8.9</b>	<b>Apéndice I: Base de datos de Instituciones y sus trámites actuales .....</b>	<b>365</b>
<b>Capítulo 9 : Anexos.....</b>		<b>385</b>
<b>9.1</b>	<b>Anexo 1: Herramienta de idoneidad .....</b>	<b>385</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.1:</b> <i>Gobernanza de Dos Pinos</i> .....	6
<b>Figura 1.2:</b> <i>Estructura organizacional de la Dirección de Relaciones Corporativas y Sostenibilidad</i> .....	7
<b>Figura 1.3:</b> <i>Valores Corporativos de Dos Pinos</i> .....	8
<b>Figura 1.4:</b> <i>Pilares de la estrategia de Sostenibilidad Integral</i> .....	9
<b>Figura 1.5:</b> <i>Gráfico, Dos Pinos. Distribución porcentual de los profesionales según su formación. Enero 2024</i> ....	17
<b>Figura 2.1:</b> <i>Grupos de procesos de la dirección de proyectos</i> .....	48
<b>Figura 2.2:</b> <i>Áreas de conocimiento de la dirección de proyectos</i> .....	51
<b>Figura 2.3:</b> <i>Incidencia del servicio CIB-Dole en las dimensiones del IPM durante el 2023</i> .....	56
<b>Figura 2.4:</b> <i>Dole. Cantidad de trámites realizados por el CIB en 32 meses de operación. Diciembre 2023</i> .....	60
<b>Figura 2.5:</b> <i>Principales instituciones donde gestiona el CIB</i> .....	61
<b>Figura 4.1:</b> <i>Listado de instituciones fundamentales según la atención a las dimensiones de IPM</i> .....	83
<b>Figura 4.2:</b> <i>Imagen ilustrativa de la computadora incluida en los recursos materiales necesarios</i> .....	91
<b>Figura 4.3:</b> <i>Imagen ilustrativa de la impresora inalámbrica incluida en los requerimientos materiales</i> .....	91
<b>Figura 4.4:</b> <i>Imagen ilustrativa de los Paneles PC incluidos en los requerimientos materiales</i> .....	92
<b>Figura 4.5:</b> <i>Imagen ilustrativa del teléfono celular incluido en los requerimientos materiales</i> .....	93
<b>Figura 4.6:</b> <i>Imagen ilustrativa del escritorio incluido en los requerimientos materiales</i> .....	93
<b>Figura 4.7:</b> <i>Imagen ilustrativa del sofá incluido en los requerimientos materiales</i> .....	94
<b>Figura 4.8:</b> <i>Imagen ilustrativa del archivador incluido en los requerimientos materiales</i> .....	94
<b>Figura 4.9:</b> <i>Imagen ilustrativa de las gorras incluidas en los requerimientos materiales</i> .....	95
<b>Figura 4.10:</b> <i>Imagen ilustrativa de las camisas cuello redondo incluidas en los requerimientos materiales</i> .....	95
<b>Figura 4.11:</b> <i>Imagen ilustrativa de los llaveros incluidos en los requerimientos materiales</i> .....	96
<b>Figura 4.12:</b> <i>Imagen ilustrativa de las camisas de uniforme incluidas en los requerimientos materiales</i> .....	96
<b>Figura 4.13:</b> <i>Imagen ilustrativa de las camisas de uniforme incluidas en los requerimientos materiales</i> .....	97
<b>Figura 4.14:</b> <i>Imagen ilustrativa de la silla semi ejecutiva incluida en los requerimientos materiales</i> .....	98
<b>Figura 4.15:</b> <i>Croquis de la ubicación del CIB el coyol</i> .....	98

<b>Figura 4.16:</b> Imagen ilustrativa del diseño externo que debe tener el CIB según los requerimientos de infraestructura.....	99
<b>Figura 4.17:</b> Imagen ilustrativa del sistema que debe tener el buzón de documentos del.....	100
<b>Figura 4.18:</b> Resultado de la aplicación de la herramienta de idoneidad en Dos Pinos. Enero 2024 .....	109
<b>Figura 4.19:</b> Principales comentarios de los colaboradores Dole, sobre ¿Qué es lo que más le gusta del servicio que ofrece el Centro de Información?.....	114
<b>Figura 4.20:</b> Servicios considerados necesarios para el CIB por los usuarios del CIB-Dole en febrero 2024.....	115
<b>Figura 4.21:</b> Efectos que causaría la eliminación del CIB según los usuarios en Dole. Febrero 2024 .....	118
<b>Figura 5.1:</b> Desglose de entradas, herramientas y salidas del plan de gestión CIB Dos Pinos .....	131
<b>Figura 5.2:</b> Ciclo de vida del proyecto CIB .....	135
<b>Figura 5.3:</b> Desglose de entradas, herramientas y salidas del plan de gestión de la integración .....	136
<b>Figura 5.4:</b> Desglose de entradas, herramientas y salidas del plan de gestión del alcance .....	141
<b>Figura 5.5:</b> EDT de la primera etapa del proyecto. Ubicación El Coyol .....	142
<b>Figura 5.6:</b> EDT de la segunda etapa del proyecto. Ubicación Belén.....	143
<b>Figura 5.7:</b> EDT de la tercera etapa del proyecto. Ubicación San Carlos.....	144
<b>Figura 5.8:</b> Desglose de entradas, herramientas y salidas del plan de gestión de los requisitos .....	151
<b>Figura 5.9:</b> Desglose de entradas, herramientas y salidas del plan de gestión del cronograma .....	177
<b>Figura 5.10:</b> Desglose de entradas, herramientas y salidas del plan de gestión de los costos.....	194
<b>Figura 5.11:</b> Desglose de entradas, herramientas y salidas del plan de gestión de los recursos .....	200
<b>Figura 5.12:</b> Desglose de entradas, herramientas y salidas del plan de gestión de las comunicaciones .....	214
<b>Figura 5.13:</b> Proceso de desarrollo de la campaña de apertura para cada CIB.....	221
<b>Figura 5.14:</b> Desglose de entradas, herramientas y salidas del plan de gestión de las adquisiciones.....	225
<b>Figura 5.15:</b> Desglose de entradas, herramientas y salidas del plan de gestión de los riesgos .....	237
<b>Figura 5.16:</b> Mapa de calor de riesgos.....	241
<b>Figura 5.17:</b> Valores de probabilidad e impacto para los riesgos.....	242
<b>Figura 5.18:</b> Desglose de entradas, herramientas y salidas del plan de gestión de los interesados .....	251
<b>Figura 5.19:</b> Desglose de entradas, herramientas y salidas del plan de gestión de cambios .....	261
<b>Figura 5.20:</b> Fórmula para el cálculo del indicador de avance en la implementación del plan de gestión.....	272

<b>Figura 5.21:</b> Fórmula para el cálculo del indicador de cumplimiento de hitos del plan de gestión .....	272
<b>Figura 5.22:</b> Fórmula para el cálculo del indicador de calidad de la implementación del plan de gestión .....	273
<b>Figura 5.23:</b> Fórmula para el cálculo del indicador de gestión de riesgos del plan de gestión .....	273
<b>Figura 5.24:</b> Fórmula para el cálculo del indicador de uso eficiente de los recursos del plan de gestión .....	274
<b>Figura 5.25:</b> Fórmula para el cálculo del indicador de uso eficiente de los recursos del plan de gestión .....	274
<b>Figura 5.26:</b> Fórmula para el cálculo del indicador del desempeño del equipo para el plan de gestión .....	274
<b>Figura 5.27:</b> Fórmula para el cálculo del indicador de las comunicaciones para el plan de gestión .....	275
<b>Figura 5.28:</b> Fórmula para el cálculo del indicador de satisfacción de los patrocinadores del proyecto .....	275
<b>Figura 5.29:</b> Diagrama de flujo del proceso para atender carencias de Pobreza Multidimensional a través del servicio del CIB .....	288
<b>Figura 5.30:</b> Valores estratégicos del CIB .....	290
<b>Figura 5.31:</b> Fórmula para el cálculo del costo del ausentismo laboral .....	293
<b>Figura 5.32:</b> Puntos estratégicos para la sostenibilidad del servicio .....	298
<b>Figura 5.33:</b> Propuesta de logo CIB número 1 .....	298
<b>Figura 5.34:</b> Propuesta de logo CIB número 2 .....	299
<b>Figura 5.35:</b> Propuesta de logo CIB número 3 .....	299
<b>Figura 5.36:</b> Propuesta de logo CIB número 4 .....	300
<b>Figura 5.37:</b> Propuesta de logo CIB número 5 .....	300
<b>Figura 5.38:</b> Propuesta de logo CIB número 6 .....	301
<b>Figura 5.39:</b> Propuesta de logo CIB número 7 .....	301
<b>Figura 5.40:</b> Propuesta de logo CIB número 8 .....	302
<b>Figura 5.41:</b> Propuesta de logo CIB número 9 .....	302
<b>Figura 5.42:</b> Propuesta de logo CIB número 10 .....	303
<b>Figura 5.43:</b> Metas a largo plazo para la operación del CIB .....	304
<b>Figura: 5.44:</b> Cronograma del plan operativo del CIB .....	316

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Cuadro 1.1.</b> Hitos históricos de la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos.....	3
<b>Cuadro 1.2:</b> Iniciativas actuales en el área de Desarrollo Social de Dos Pinos .....	12
<b>Cuadro 1.3.</b> Implementación Dole vs la implementación de Dos Pinos para la reducción de la pobreza .....	20
<b>Cuadro 2.1:</b> Diferenciaciones entre el Plan de Gestión del Alcance y el Plan de Gestión de los Requisitos .....	31
<b>Cuadro 2.2:</b> Contribución de los CIB a los Objetivos de Desarrollo Sostenible .....	54
<b>Cuadro 3.1:</b> Desarrollo de categorías y sus componentes para el análisis. ....	64
<b>Cuadro 3.2:</b> Resumen del apartado población y muestra – sujetos de investigación.....	66
<b>Cuadro 3.3:</b> Resumen del apartado sobre fuentes de información .....	68
<b>Cuadro 3.4:</b> Técnicas referenciadas con sus preguntas generadoras, instrumentos, objetivos de estos y la modalidad en la que se aplicarán.....	70
<b>Cuadro 3.5:</b> Proceso para la aplicación de cada técnica de investigación.....	71
<b>Cuadro 3.6:</b> Resumen de los detalles para la aplicación de las herramientas de investigación.....	72
<b>Cuadro 4.1:</b> Resumen de los requerimientos hallados a partir de la triangulación de información.....	85
<b>Cuadro 4.2:</b> Equipo del proyecto por actividad y la cantidad de horas requeridas .....	101
<b>Cuadro 4.3:</b> Trámites que ejecuta el CIB según el sector y la institución donde se gestionan. Trámites que ejecuta el CIB según el sector y la institución donde se gestionan .....	104
<b>Cuadro 4.4:</b> Listado de herramientas necesarias para el CIB y su disponibilidad en Dos Pinos .....	107
<b>Cuadro 4.5:</b> Resumen de los procesos y sus herramientas según el ciclo de vida y su condición .....	112
<b>Cuadro 4.6:</b> Recomendaciones identificadas de la opinión de los usuarios de los CIB Dole.....	119
<b>Cuadro 4.7:</b> Razón y beneficio que le trae al Plan de Gestión del CIB la implementación de cada Área de conocimiento.....	120
<b>Cuadro 4.8:</b> Planes subsidiarios y sus actividades para el proyecto.....	126
<b>Cuadro 5.1</b> Acta de constitución del proyecto CIB Dos Pinos.....	137
<b>Cuadro 5.2:</b> Resumen para la gestión del alcance del proyecto .....	145
<b>Cuadro 5.3:</b> Distribución del personal a atender por sede y según el departamento .....	149
<b>Cuadro 5.4:</b> Matriz de trazabilidad de los requisitos del proyecto .....	153

<b>Cuadro 5.5:</b> <i>Requerimientos para el desarrollo del sitio web de registro interno y tiempo estimado para su desarrollo</i> .....	157
<b>Cuadro 5.6:</b> <i>Ejemplo de cómo debe organizarse la información para el directorio que debe tener el desarrollo web para consultas</i> .....	168
<b>Cuadro 5.7:</b> <i>Ejemplo de la información que debe mostrarse para algunos trámites del sitio web para consultas CIB</i> .....	170
<b>Cuadro 5.8:</b> <i>Abreviaturas para la parametrización de los servicios del CIB en el desarrollo web</i> .....	172
<b>Cuadro 5.9:</b> <i>Cronograma de la primera etapa del proyecto, CIB El Coyol</i> .....	179
<b>Cuadro 5.10:</b> <i>Cronograma de la segunda etapa del proyecto, CIB Belén</i> .....	181
<b>Cuadro 5.11:</b> <i>Cronograma de la tercera etapa del proyecto, CIB San Carlos</i> .....	183
<b>Cuadro 5.12:</b> <i>Resumen del cronograma de las 3 etapas del proyecto</i> .....	186
<b>Cuadro 5.13:</b> <i>Roles y responsabilidades para la gestión de las actividades del cronograma</i> .....	189
<b>Cuadro 5.14:</b> <i>Presupuesto para el proyecto Proyecto</i> .....	195
<b>Cuadro 5.15:</b> <i>Detalle de los costos hundidos del proyecto</i> .....	198
<b>Cuadro 5.16:</b> <i>Plantilla para el control del plan de gestión de costos por etapa</i> .....	199
<b>Cuadro 5.17:</b> <i>Matriz para la gestión de recursos</i> .....	202
<b>Cuadro 5.18:</b> <i>Resumen para guiar el Plan de Comunicación</i> .....	215
<b>Cuadro 5.19:</b> <i>Matriz de gestión de las adquisiciones del proyecto</i> .....	227
<b>Cuadro 5.20:</b> <i>Resumen de los riesgos identificados</i> .....	238
<b>Cuadro 5.21:</b> <i>Resumen de la propuesta de atención a los riesgos</i> .....	243
<b>Cuadro 5.22:</b> <i>Criterios para la valoración de las partes interesadas</i> .....	252
<b>Cuadro 5.23:</b> <i>Clasificación de las partes interesadas según la evaluación del impacto y la influencia</i> .....	253
<b>Cuadro 5.24:</b> <i>Evaluación de las partes interesadas</i> .....	254
<b>Cuadro 5.25:</b> <i>Estrategia, comunicación y roles para la atención de las partes interesadas</i> .....	256
<b>Cuadro 5.26:</b> <i>Guía para facilitar la gestión de cambios</i> .....	264
<b>Cuadro 5.27:</b> <i>Línea base del Alcance</i> .....	265
<b>Cuadro 5.28:</b> <i>Línea base del cronograma</i> .....	267
<b>Cuadro 5.29:</b> <i>Línea Base de Costos</i> .....	269

<b>Cuadro 5.30:</b> Actividades y responsabilidades del equipo del proyecto.....	270
<b>Cuadro 5.31:</b> Resumen de indicadores para el control y seguimiento del plan de gestión .....	276
<b>Cuadro 5.32</b> Indicadores base para la evaluación del impacto del CIB.....	292
<b>Cuadro 5.33:</b> Planificación para el cumplimiento del objetivo estratégico sobre las alianzas estratégicas .....	311
<b>Cuadro 5.34:</b> Planificación para el cumplimiento del objetivo estratégico sobre el involucramiento de las asociaciones solidaristas.....	312
<b>Cuadro 5.35:</b> Planificación para el cumplimiento del objetivo estratégico sobre el alcance del CIB a comunidades vecinas.....	313
<b>Cuadro 5.36</b> Planificación para el cumplimiento del objetivo estratégico sobre la ampliación de la oferta de servicios.....	314
<b>Cuadro 5.37:</b> Planificación para el cumplimiento del objetivo estratégico sobre el manual de procedimiento .	315
<b>Cuadro 5.38:</b> Elementos fundamentales para la evaluación de la operación del CIB.....	317

## LISTA DE ABREVIATURAS

- **BP:** Buenas prácticas.
- **CIB:** Centro de Información y Bienestar.
- **INEC:** Instituto Nacional de Estadística y Censos.
- **IPM:** Índice de Pobreza Multidimensional.
- **IPMe:** Índice de Pobreza Multidimensional empresarial.
- **PMBok:** Project Management Body of Knowledge.
- **PMI:** Project Management Institute.
- **TI:** Tecnologías de la información.

## RESUMEN

El proyecto se enfoca en la creación y gestión efectiva de un Centro de Información y Bienestar (CIB) en un contexto organizacional específico. A lo largo de la investigación, se ha identificado la necesidad de mejorar la gestión de proyectos en este ámbito, considerando las mejores prácticas en proyectos y la sostenibilidad como elementos fundamentales para el éxito a largo plazo.

El objetivo general del proyecto consiste en desarrollar estrategias y un plan de gestión integral para el CIB, con el propósito de ofrecer a Dos Pinos un plan para el desarrollo de los CIB y que este pueda brindar una atención de calidad a los usuarios y promover su bienestar en diversos aspectos. Para lograr este objetivo, se ha seguido una metodología rigurosa que incluye un análisis detallado del marco teórico relacionado con proyectos, gestión de proyectos, buenas prácticas y el concepto específico de los Centros de Información y Bienestar.

Los resultados obtenidos se centran en la identificación precisa de los requisitos y necesidades del CIB, así como en la determinación de buenas prácticas que pueden aplicarse de manera efectiva en este contexto. A partir de estos resultados, se han extraído conclusiones importantes que resaltan la relevancia de una gestión eficiente y sostenible para asegurar el éxito continuo del CIB, enfatizando la importancia de la innovación y la colaboración estratégica.

En términos de recomendaciones, se sugiere la actualización periódica de las herramientas digitales utilizadas, la revisión constante del plan operativo para adaptarse a cambios y oportunidades emergentes, la exploración de alianzas estratégicas que amplíen el alcance y la influencia del CIB, y la implementación de prácticas centradas en mejorar la experiencia del usuario y promover su bienestar de manera integral. Estas recomendaciones apuntan a promover la relevancia y eficacia del CIB a lo largo del tiempo.

**Palabras Clave:** Gestión integral de proyectos, Bienestar y atención al usuario, Innovación en servicios digitales, Alianzas estratégicas, Seguimiento continuo de procesos, Desarrollo organizacional.

## ABSTRACT

This project focuses on the creation and effective management of a Center of Information and Well-being (CIB) within a specific organizational context. Throughout the research, the need to enhance project management in this domain has been identified, emphasizing best practices and sustainability as crucial elements for long-term success.

The overall objective of the project is to develop comprehensive strategies and a management plan for the CIB. This plan aims to provide Dos Pinos with a roadmap for CIB development, ensuring high-quality user services and promoting well-being across various dimensions. To achieve this goal, a rigorous methodology has been followed, including an in-depth analysis of the theoretical framework related to projects, project management, best practices, and the specific concept of CIB.

The obtained results focus on precisely identifying the requirements and needs of the CIB. Additionally, practical best practices applicable in this context have been determined. Based on these findings, significant conclusions highlight the importance of efficient and sustainable management to ensure the continuous success of the CIB, emphasizing innovation and strategic collaboration.

In terms of recommendations, we propose regular updates to digital tools, continuous review of the operational plan to adapt to emerging changes and opportunities, exploration of strategic alliances to expand the CIB's reach and influence, and the implementation of user-centric practices to enhance overall well-being. These recommendations aim to maintain the relevance and effectiveness of the CIB over time.

**Key Words:** Integrated Project Management, User Well-being and Customer Service, Innovation in Digital Services, Strategic Alliances, Continuous Process Monitoring, Organizational Development,

## INTRODUCCIÓN

La gestión de proyectos es fundamental en cualquier entorno empresarial. La capacidad para planificar, ejecutar y controlar proyectos de manera efectiva determina el logro de objetivos estratégicos, la satisfacción del cliente y la rentabilidad de las organizaciones. Por lo tanto, comprender las buenas prácticas, los ciclos de vida y las herramientas disponibles es esencial para el éxito empresarial.

La importancia de este trabajo radica en su enfoque en la optimización de la gestión de proyectos, específicamente en el contexto del Centro de Información y Bienestar (CIB). Este proyecto surge de la necesidad de desarrollar estrategias efectivas para la implementación y operación de un CIB, considerando las buenas prácticas en gestión de proyectos y la sostenibilidad como ejes fundamentales.

La estructura de este documento está diseñada para proporcionar una visión integral y detallada del proceso de investigación y propuesta de solución para el CIB. En el Capítulo 1, se abordan las generalidades de la investigación, incluyendo el marco de referencia organizacional, la descripción del problema y su impacto, los objetivos del estudio, así como el alcance y las limitaciones de este.

En el Capítulo 2, se presenta el marco teórico que fundamenta la investigación, destacando aspectos clave como los proyectos, el plan de gestión de proyectos, los ciclos de vida, el marco de referencia de buenas prácticas y la importancia de la sostenibilidad en este contexto, además de explorar el concepto del Centro de Información y Bienestar.

El Capítulo 3 se enfoca en el marco metodológico, detallando las categorías y variables de la investigación, la población y muestra seleccionada, las fuentes de información utilizadas, las técnicas y herramientas empleadas para la recopilación de datos, así como el procesamiento y los productos resultantes de la investigación.

En el Capítulo 4, se lleva a cabo el análisis de resultados, donde se identifican los requerimientos y necesidades específicas del CIB, junto con la determinación de buenas prácticas en gestión de proyectos aplicables al contexto del proyecto.

El Capítulo 5 presenta la propuesta de solución, detallando la elaboración del Plan de Gestión del Proyecto para el CIB y proponiendo integraciones relevantes para su implementación exitosa.

Finalmente, en el Capítulo 6 se exponen las conclusiones obtenidas a partir de la investigación realizada, acompañadas de recomendaciones clave para la gestión efectiva del CIB. El documento concluye con las referencias bibliográficas en el Capítulo 7 y los apéndices en el Capítulo 8.

## Capítulo 1: Generalidades de la investigación

En este primer capítulo se muestra la contextualización de la organización donde se desarrollará el plan de gestión aquí planteado, así como el planteamiento del problema que se busca impactar y la justificación que da pie a este trabajo. También se encontrarán los objetivos que busca conseguir, el alcance que tendrá y las limitaciones de este.

### 1.1 Marco de referencia organizacional

Inicialmente esta sección muestra datos fundamentales de la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L con la intención de contextualizar el medio donde se desarrollará el plan de gestión que este trabajo contiene.

#### 1.1.1 *Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos.*

La organización se define a sí misma como una “empresa de alimentos 100% costarricense y líder en la industria láctea de Centroamérica y Caribe. Contamos con una amplia oferta de productos de consumo humano que supera las 900 variedades. Adicionalmente, a través de la División Agrocomercial, producimos alimentos balanceados para animales y comercializamos más de 3.000 productos para el sector agropecuario nacional” (Dos Pinos, s.f.)

Dos Pinos ha construido una historia a través de 75 años de operación, la misma se caracteriza por el éxito de sus proyectos que la han fortalecido y llevado a ser líder en la industria en Centroamérica y el Caribe, algunos de los hitos que muestran su experiencia de éxito se muestran en el cuadro número 1.1:

**Cuadro 1.1.** Hitos históricos de la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos.

<b><u>Año</u></b>	<b><u>Hito</u></b>	<b><u>Historia</u></b>
<b>1947</b>	Fundación de la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L	Fue impulsada por 25 visionarios productores de leche.
<b>1948</b>	Primera planta de elaboración de alimentos concentrados	Iniciaron con una planta de concentrados para animales ubicada en Pavas. Además, se instaló una bodega donde se distribuían estos productos.

<b><u>Año</u></b>	<b><u>Hito</u></b>	<b><u>Historia</u></b>
<b>1951</b>	Planta de Embotellado y Pasteurización	Arranca el funcionamiento de esta planta y un año más tarde se inicia la comercialización de leche fluida y saborizada de corta y larga duración en envases de vidrio
<b>1953</b>	Inicia la producción de helados	Comenzó a funcionar la primera planta de helados, los cuales salieron al mercado en cajitas de 3 onzas y media
<b>1955</b>	Producción de leche en polvo	Se inauguró la primera planta procesadora de leche en polvo donada por la UNICEF.
<b>1959</b>	Producción de quesos	Se estableció la producción de quesos y años más tarde se lanzó al mercado el queso maduro
<b>1985</b>	Inicia proceso de envasado Tetra Brik	Se introdujo el proceso de envasado de leches fluidas en Tetra Brik
<b>2000</b>	Proyecto Coyol	Es el complejo lácteo industrial más moderno de Centroamérica y Caribe y se ha convertido en referente en América Latina
<b>2005</b>	Subsidiaria en Nicaragua	Como parte del proceso de regionalización, inició la operación de la subsidiaria en Nicaragua.
<b>2007</b>	Distribución en Guatemala	Actualmente, comercializamos variedad de leches fluidas UHT, helados, jugos y bebidas, entre otros
<b>2013</b>	Adquisición de la Planta Nevada en Chiriquí, Panamá	Una de las principales cuencas lecheras de Panamá.
<b>2016</b>	Adquisición de la Planta Industrial Gallito y su marca	Esta es una de las compañías más emblemáticas del país y cuenta actualmente con más de 110 años de historia.

<u>Año</u>	<u>Hito</u>	<u>Historia</u>
2017	Heladerías La Estación	Se ingresa en el segmento de heladerías
2019	Subsidiaria en República Dominicana	Grupo Lácteo del Caribe inicia operaciones en República Dominicana con la inauguración de una moderna planta
2021	Innovamos con marca La Granja	Ingresamos al mercado costarricense de carnes, embutidos, pollos y mariscos bajo la marca: “La Granja”.
2022	Gallito incursiona en el mercado de galletas	Con Trits y Rush, además de las Cremas Vainilla y Cremas Fresa.

Nota: Hitos históricos de Dos Pinos. Información tomada de: Cooperativa Dos Pinos (<https://www.cooperativadospinos.com/>)

Es así, como en pocas líneas se cuenta la larga trayectoria de una empresa emblemática para los costarricenses, posicionada como número uno entre las empresas con mejor reputación del país en el 2023 y ha sido así durante tres años consecutivos. (Merco, 2023)

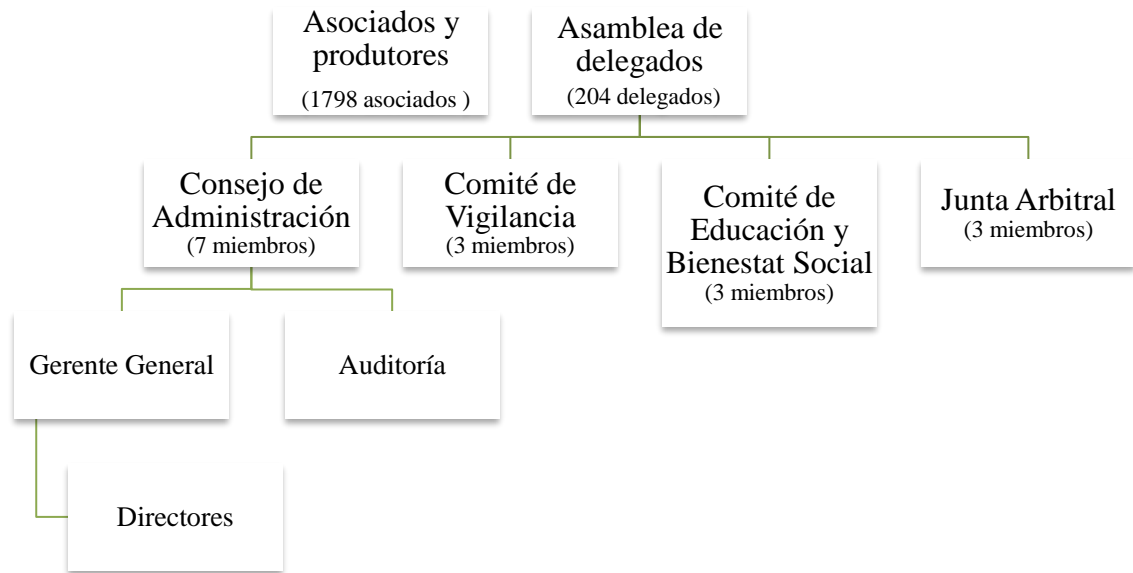
### ***1.1.2 Estructura y marco estratégico.***

La Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos cuenta con una estructura organizacional que está compuesta por diferentes actores y esquemas funcionales que trabajan de manera coordinada para promover el éxito de la cooperativa. A continuación, se presenta mayor detalle:

#### **a) Estructura organizacional.**

La Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos se rige por principios del cooperativismo, como lo dice su nombre, es por lo que se considera a todo asociado como dueño también de la empresa, donde todos participan y eligen a sus máximos representantes (Dos Pinos, 2022). En la figura 1.1 se muestra gráficamente la gobernanza de la Cooperativa.

**Figura 1.1:** Gobernanza de Dos Pinos

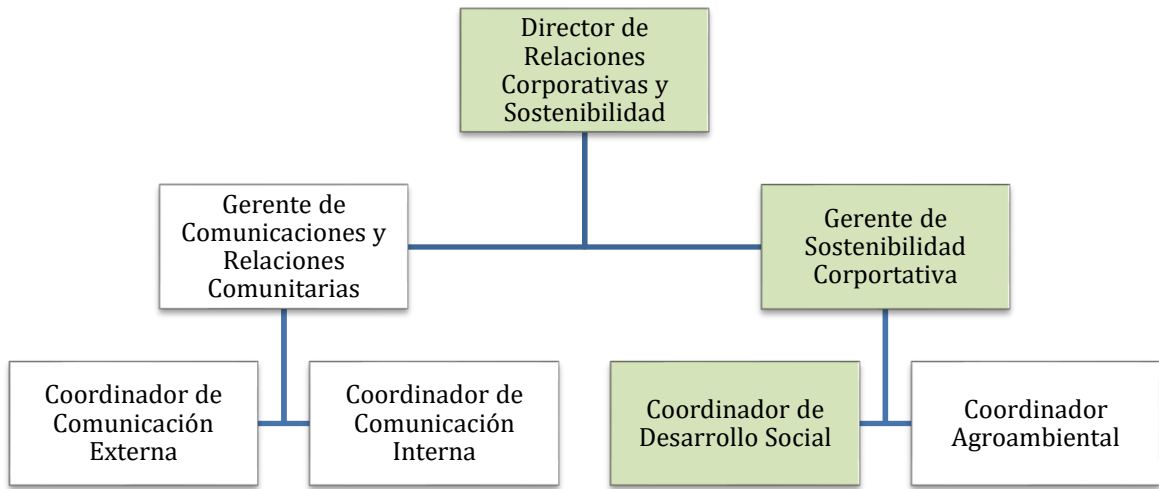


Nota: Estructura de la gobernanza de la Cooperativa. Tomado de Reporte de Sostenibilidad (p.22), por Dos Pinos, 2022.

En la estructura de la figura 1.1, se encuentra el último eslabón que comprende las 16 áreas que conforman el Comité Ejecutivo de la empresa. En particular, se prestará especial atención a la interacción de tres de estas áreas para el éxito del proyecto presentado en este documento. Estas áreas son: Dirección Corporativa de Planeación Estratégica, Proyectos y Riesgos; Dirección Corporativa de Capital Humano; y Dirección de Relaciones Corporativas y Sostenibilidad.

Específicamente esta última Dirección, tiene bajo su línea de liderazgo la siguiente estructura mostrada en la figura 1.2, donde se observa las dos gerencias que tiene a su cargo: de comunicaciones y de sostenibilidad, siendo esta última el espacio donde toma lugar este trabajo.

**Figura 1.2:** Estructura organizacional de la Dirección de Relaciones Corporativas y Sostenibilidad



Nota: Estructura de la gobernanza de la Dirección de Relaciones Corporativas y Sostenibilidad. Tomado de Política Corporativa de Sostenibilidad Versión 1, por Dos Pinos, 2023.

Por lo tanto, de la Dirección de Relaciones Corporativas de Sostenibilidad, se toma en cuenta para este trabajo la gerencia de Sostenibilidad y el departamento de Desarrollo Social como actores de la organización que se responsabilizan de los programas y proyectos de impacto social y por consecuente, del proyecto de los Centros de Información y Bienestar.

Así mismo, en el siguiente apartado se muestra el marco estratégico de la Cooperativa, el mismo, define con detalle los asuntos medulares de su estrategia corporativa.

**b) Marco estratégico.**

El espíritu de Dos Pinos se traduce en su misión, su visión, sus valores y sus objetivos estratégicos; cada uno de ellos definido en un plan de negocios que permite proyectar lo más valioso de su esencia.

**3. Misión.**

Dos Pinos tiene como misión: “Crear valor, bienestar y salud a nuestros asociados, colaboradores y clientes, con prácticas sostenibles, contribuyendo a su desarrollo social y económico.” (Dos Pinos, sf).

#### 4. *Visión.*

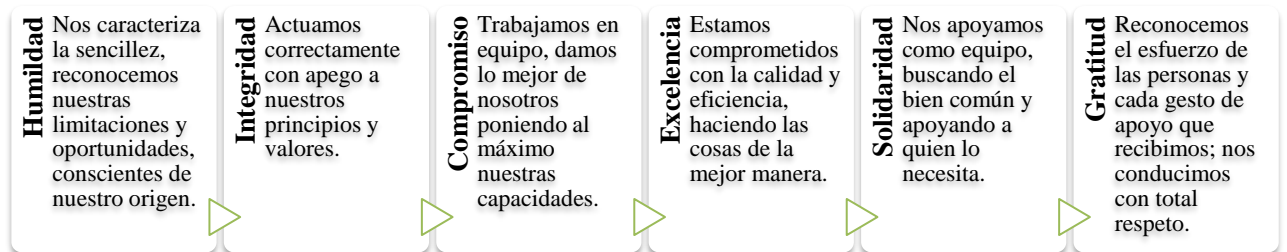
La visión de Dos Pinos es: “Ser la empresa líder en la región, que brinde bienestar y salud a través de un portafolio diversificado de alta calidad, con prácticas sostenibles y eficientes, manteniendo la estabilidad financiera, para el beneficio de los asociados y colaboradores.” (Dos Pinos, sf).

#### 5. *Valores.*

Sin ninguna duda, los pilares fundamentales que guían y sostienen los comportamientos y decisiones a todos los niveles de la empresa son sus valores, estos mismos comprometen a todos los colaboradores a hacerlos valer, definen el alma de la empresa y contribuyen a alcanzar el éxito sostenible a largo plazo.

Dos Pinos tiene seis valores que se presentan en la Figura 1.3 a continuación

**Figura 1.3.** Valores Corporativos de Dos Pinos



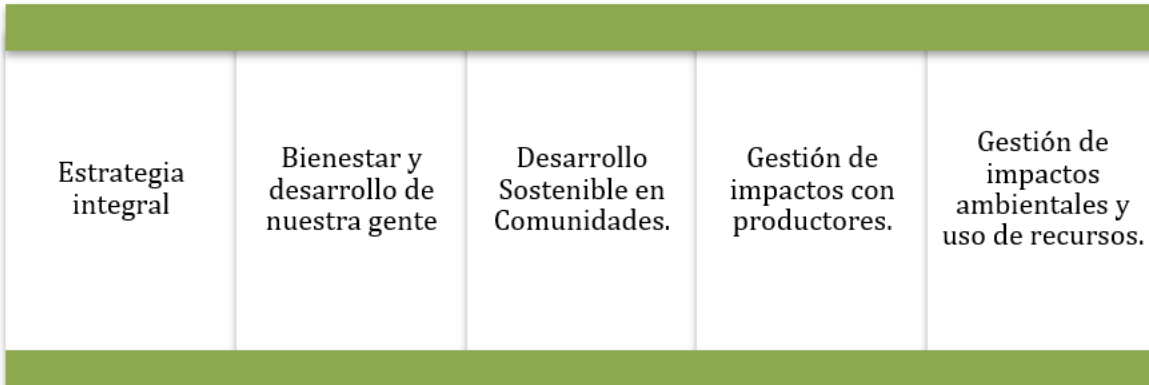
*Nota:* Valores corporativos. Tomado de: ¿Quiénes somos? en Cooperativa Dos Pinos. (s. f.)

#### 6. *Estrategia de sostenibilidad*

Dos Pinos es conocida por el crecimiento y desarrollo paulatino que ha tenido a lo largo de su historia, dándole valor a sus socios productores y a los consumidores, quienes se sabe, ven la empresa como una marca líder en el negocio y de total confianza y que además impacta en el desarrollo sostenible del país donde opera.

En el 2020 se inició con la estrategia de sostenibilidad integral, con la intención de generar un triple impacto en materia de Ambiente, Social y Gobernanza, para esto, se crearon cinco pilares que permitieron promover la vigencia de los valores cooperativos, el desarrollo de las metas comerciales y la evolución de los planes de trabajo, la figura 1.4 a continuación se muestran estos pilares:

**Figura 1.4.** Pilares de la estrategia de Sostenibilidad Integral



*Nota:* Los cinco pilares que se definieron para buscar el cumplimiento de la estrategia de sostenibilidad. Tomado de *Reporte de Sostenibilidad* (p.28), por Dos Pinos, 2022.

Es a través de la figura 1.4 que se muestran el interés de la cooperativa para trabajar en estos los temas que se reflejan en cinco pilares, con la intención de abordar la parte social, ambiental y de gobernanza desde el manejo integral de estas propuestas.

## **7. Compromisos de sostenibilidad**

Como parte de la estrategia para trabajar cada uno de los pilares que se priorizaron, la cooperativa definió una hoja de ruta de cumplimiento para el 2024 y en cada pilar estableció compromisos específicos.

Para el pilar de “Bienestar y Desarrollo de Nuestra Gente” según el Reporte de Sostenibilidad que se publicó en el 2020 (p.32) se establecieron los compromisos de:

- “Apoyar al 100% de los colaboradores en condiciones de vulnerabilidad socioeconómica.”
- “Reducir en un 45% la cantidad de colaboradores en condición de pobreza multidimensional.”

En la línea de cumplimiento y desarrollo de estos pilares estratégicos y compromisos mencionados, se encuentra el Programa “Creciendo Juntos”, la cual es una iniciativa estratégica para contribuir a la mejora de las condiciones y la calidad de vida de los colaboradores y comunidades en donde opera.

Este programa tiene como metas:

- La “ejecución de 35 millones de colones para impacto estratégico comunitario”
- Y también “80% de abordajes para base del 2019 y 5% de abordajes para base del 2022”

Por lo tanto, el siguiente apartado mostrará cuales son las iniciativas de la organización que contribuyen al cumplimiento de esta línea estratégica.

### ***1.1.2.1 Iniciativas estratégicas en la organización.***

Dos Pinos, en su esencia sostenible e interés en colaborar con un mundo mejor, es parte de las empresas que han hecho historia, contribuyendo a que Costa Rica se posicione como el primer país en el mundo en utilizar la medición de la pobreza multidimensional en el sector empresarial según Fernández (2021).

Con esto, la cooperativa atiende la pobreza desde una perspectiva integral, proponiéndose generar una medición de la calidad de vida más allá de solo los ingresos, optando por el modelo multidimensional.

Con base en esto, se plantearon dos objetivos fundamentales para trabajar sobre este tema social hasta el 2024, con un presupuesto de 36MM de colones, los cuales, según Dos Pinos (sf), son:

- Mejorar la calidad de vida de nuestros colaboradores y sus familias.
- Impactar desde la Cooperativa el bienestar del país.

Como derivado de la estrategia de sostenibilidad, sus pilares y los compromisos que ya se han expuesto en las secciones anteriores, se presentan los programas que materializan la línea dirigida a los colaboradores, donde se desarrollarán los Centros de Información y Bienestar

El programa que contiene todos los proyectos que atienden a los colaboradores y sus familias se llama “Creciendo Juntos” de el se desprenden las siguientes iniciativas:

- Educación: en alianza con la Universidad Castro Carazo se apoya a los trabajadores que no han concluido sus estudios de secundaria para que se matriculen a partir del nivel que tienen pendiente hasta lograr el bachillerato. Durante este proceso se les da acompañamiento, los costos son patrocinados por la cooperativa y, además, cuando es necesario, se les facilita el tiempo y el espacio para que se dediquen a actividades académicas.

- Trabajo: para atender esta línea se desarrollan diferentes acciones:
  - se desarrollan iniciativas para formar en habilidades técnicas
  - Estrategia de empleabilidad para familiares “Luciérnaga” el cual se desarrolla a partir de la identificación de las competencias técnicas de algunos puestos, facilitando espacios de formación para adquirirlas.
  - Acompañamiento en la confección de su currículum, preparación para entrevistas laborales, además de espacios para prácticas profesionales.
  - espacios de formación para la empleabilidad.
  - Se hacen contactos con empresas y organizaciones que tengan vacantes disponibles.
- Economía Familiar: para abordar este tema se desarrolla:
  - Contratación externa de un asesor financiero para que forme a capacitadores y mentores internos que luego acompañan a otros colaboradores de manera voluntaria.
  - Programa Dr. Finanzas el cual es un programa que se transmite en la frecuencia de radio interna de la cooperativa, a través de sistema de parlantes ubicados en los diferentes espacios donde generalmente hay muchos colaboradores, como plantas de producción y comedores.
  - También, en la galería de cursos de la universidad corporativa, han incluido material educativo para que cualquier colaborador tenga acceso de manera asíncrona a esta información.
  - Programa de cápsulas informativas, adaptadas al contexto y la fecha del año, donde se dan talleres puntuales, por ejemplo, manejo adecuado del aguinaldo y como superar la cuesta de enero.
- Vivienda: en este tema se han desarrollado puntualmente tres estrategias:
  - Perfilamiento en la vivienda de los colaboradores que se han identificado con alguna necesidad de esta índole, para constatar las condiciones y poder dirigir los casos a atenciones oportunas.
  - A todos estos casos que se constatan tiene una necesidad, se les hace un estudio para valorar si es sujeto a alguna modalidad del Estado para bono de vivienda.

- Se trabaja con la asociación solidarista para que ofrezcan servicios y productos que facilitan el trámite de bono de vivienda para estas familias.

Ahora bien, estas líneas de acción contribuyen al programa llamado “Creciendo juntos”, como se mencionó anteriormente, pero, además, este no es el único programa que gestiona el área de Desarrollo Social, sí es el que se dirige a la gente y a mitigar la pobreza, pero también se trabaja por otros objetivos. El cuadro 1.2 muestra de manera general los proyectos que el área indica estar desarrollando actualmente (2023) y algunos componentes básicos que contribuyan a dimensionar estas acciones.

**Cuadro 1.2:** Iniciativas actuales en el área de Desarrollo Social de Dos Pinos

<b>Nombre</b>	<b>Descripción</b>	<b>Plazo</b>	<b>Presupuesto estimado</b>
<b>Creciendo Juntos</b>	Programa que pretende contribuir con la mejora de la calidad de vida de colaboradores y sus familias (iniciativas descritas anteriormente)	Indefinido	36 millones de colones anuales
<b>Finca Sostenible</b>	Estándar de Finca Responsable que pretende identificar y disminuir riesgos	Indefinido	14 millones de colones anuales
<b>Proyectos de desarrollo en comunidades</b>	Concurso para que las organizaciones comunales aledañas a las operaciones de Dos Pinos postulen sus proyectos para el desarrollo sostenible de sus comunidades	Indefinido	30 millones de colones anuales
<b>Donaciones</b>	Contribuir con diferentes organizaciones de bienestar social, mediante la donación de productos Dos Pinos que promueven la nutrición de las poblaciones que atienden	Indefinido	15 millones de colones anuales

Nota: Proyectos de Desarrollo Social actuales. Información suministrada por: Coordinadora de Desarrollo Social, Dos Pinos (2023).

Entonces, se puede observar en el cuadro 1.2 la magnitud de las estrategias que se implementan actualmente, la cual es indefinida y con un presupuesto anual. Con esto, se pretende resaltar que el Plan de Gestión de los Centros de Información y Bienestar sería el primer proyecto formal en su significado y organización que haría la dirección y se desarrollará, formando parte

del programa “Creciendo Juntos”, por lo que, el siguiente apartado muestra de manera general una descripción para dar a conocer sus principales características.

### ***1.1.2.2 Proyecto Centros de Información y Bienestar***

Los Centros de Información y Bienestar se basa en un proyecto de la compañía Dole para reducir brechas sociales a través de un servicio que brinda información, asesoría y seguimiento en trámites Estatales necesarios para el bienestar del trabajador y/o su familia.

Viendo el impacto que esto ha generado, no solo en la pobreza multidimensional sino en otras áreas donde también incide, la cooperativa Dos Pinos ha decidido incluir el proyecto de Centros de Información y Bienestar como parte de sus iniciativas para abordar la pobreza multidimensional y generar valor con sus beneficios colaterales

La Dirección de sostenibilidad espera que la propuesta del Plan de Gestión de este proyecto esté preparada para abril 2024 y así sea posible solicitar el presupuesto en julio de ese mismo año para su desembolso en 2025 y trabajar en su implementación durante el mismo año, aclarando que la implementación de este plan no es parte del alcance de este proyecto.

Se estima que el primer Centro de Información y Bienestar Dos Pinos de Costa Rica esté en funcionamiento en el 2025, el mismo se ubicará en El Coyol de Alajuela, con una inversión inicial no mayor a los \$50.000. Quedando pendientes para el año 2026 la apertura de dos sedes más para completar tres CIB en total, que serían distribuidos uno en Belén y otro en San Carlos.

Para este proyecto la dirección de Sostenibilidad ha definido cuatro propósitos fundamentales con los que debe cumplir la implementación de este proyecto:

- Aportar al desarrollo familiar a través de la disminución de la pobreza con la gestión de trámites que satisfagan necesidades para el bienestar.
- Contribuir a la economía familiar evitándoles gastos y pérdidas económicas por realizar trámites necesarios
- Generar confianza y sentido de pertenencia en el personal a través de servicios oportunos y transparentes para el beneficio propio y de la familia
- Disminuir el ausentismo generado por visitas a las instituciones públicas o privadas, dentro del alcance del CIB

Ahora bien, el funcionamiento del Centro de Información y Bienestar inicia con la recepción de todas las solicitudes de trámites y su adecuado registro, por lo tanto, todos los datos

que se manejan en cuanto a resultados son confiables y que, además, si la solicitud no se puede gestionar de inmediato porque requiere de otros trámites, también se le da acompañamiento en este proceso, todo, hasta que definitivamente la institución Estatal lo apruebe o indique que el caso no procede para el beneficio que se busca.

Es a través de este proceso y el contacto con más de 39 instituciones que el CIB brinda de manera gratuita: capacitación en el uso de plataformas digitales, información, asesoramiento y seguimiento a trámites personales,

Ahora bien, según el Reporte de Sostenibilidad (2020) la empresa Dos Pinos para ese año tenía identificados 225 hogares en pobreza multidimensional. A partir de esto, el planteamiento estratégico ha sido abordar para el 2024 el 100% de esta población y reducir la pobreza un 45%.

Con la observación de otras buenas prácticas existentes en empresas que también trabajan la mitigación de la pobreza multidimensional, Dos Pinos identifica que la estrategia implementada por Dole a través de los Centros de Información y Bienestar es un mecanismo más eficiente en alcance y costo para abordar las necesidades en los hogares, por lo que decide tomar en cuenta el proyecto para la división de Costa Rica.

Con más detalle, se ha establecido que la figura de la Coordinadora de Desarrollo liderará la gestión del proyecto y deberá participar en la selección del nuevo equipo que gestionará cada Centro de Información, creando así, nuevas plazas de trabajo bajo la nominación de Gestor/a Social.

Finalmente, el proyecto de los Centros de Información y Bienestar será replicado bajo una contextualización previa a la realidad propia de la empresa, para atender también la pobreza multidimensional, con la intención de poner a disposición el servicio para el personal de las sedes distribuidas en Costa Rica.

Los Centros de Información y Bienestar serán incluidos bajo la línea estratégica del programa “Creciendo Juntos” que es la iniciativa dirigida a la atención de la pobreza multidimensional. El Plan de Gestión le dirá al equipo de la cooperativa cuáles son los fundamentos principales del proyecto y cuál es la ruta recomendada para desarrollarlo. El siguiente paso, que es poner en marcha el plan, corresponderá a la implementación con el recurso humano interno del área de sostenibilidad.

## 1.2 El problema y su impacto

Por lo tanto, como se indicó en el apartado anterior, Dos Pinos encuentra una oportunidad estratégica en desarrollar Centros de Información y Bienestar contextualizados a su realidad, para resolver de manera más eficiente y oportuna la pobreza multidimensional en los hogares de sus colaboradores.

El problema identificado ante esta decisión es que el proyecto de los Centros de Información y Bienestar tienen características muy específicas en cuanto a la planificación de la operación, del alcance, los indicadores para el reporte y de la logística para ofrecer el servicio oportunamente. Además, tiene complejidades como el papel fundamental de las partes interesadas y el constante cambio de la dinámica del servicio, puntos para los cuales la Dirección de Sostenibilidad no tiene aún la experiencia ni el conocimiento para la planificación pertinente de este proyecto.

Se ha expuesto en el apartado de proyectos de la organización las estrategias que actualmente Dos Pinos desarrolla y la magnitud de estas, las cuales, en términos técnicos no se catalogan como proyectos en sí, por su alcance, estructura, organización, etc. por lo que se podría decir, que para la experiencia del departamento éste será el primer proyecto desarrollado bajo criterios técnicos especializados en la materia.

Un primer razonamiento que demuestra que no tiene la experiencia es que las acciones que Sostenibilidad generalmente desarrolla tienen dimensiones de ejecución menor, que implica la coordinación de ciertas actividades, pero no con la magnitud de este proyecto, por ejemplo, para la atención de necesidades como las de protección social que inciden en la pobreza, se hace una contratación externa que asesore casos específicos, mientras que el proyecto CIB requerirá que esto se gestione como un proceso interno, lo cual va a requerir de una planificación con variables puntuales para que sea un proceso exitoso.

Otro ejemplo de esto, es el trabajo que desarrollan para abordar las necesidades de vivienda, las cuales les da experiencia en asesoramiento para aplicar a bono de vivienda, y con eso mejorar las condiciones de sus colaboradores, pero desde el Centro de Información se necesita gestionar partes interesadas, alianzas, entre otros componentes que permitan más que un asesoramiento generar un acompañamiento en toda la tramitología que conlleva un bono de vivienda del Estado, es decir, una atención integral, para que este realmente se materialice y tener más casos de éxito.

O también, sobre la dimensión de las estrategias que el área de sostenibilidad realiza en comparación con lo que implicaría desarrollar un Centro de Información, está el tema de empleo donde la cooperativa da un acompañamiento en la confección del currículum a familiares de colaboradores que desean solicitar trabajo, además los preparan para entrevistas laborales, y dan espacios a prácticas profesionales.

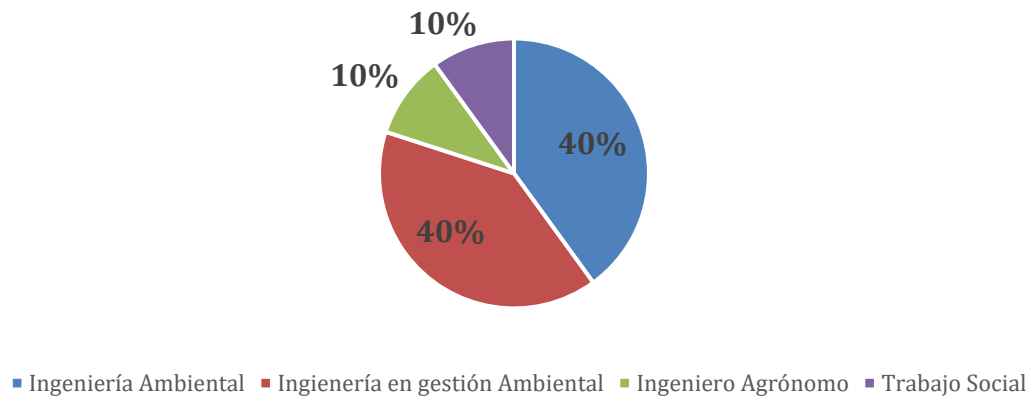
Mientras que para desarrollar un Centro de Información que incida también en materia de trabajo, se debe gestionar alianzas y seguimientos en las tramitologías para el cumplimiento de requisitos en ciertos puestos, empezando desde la regulación de la condición migratoria en algunos casos, la licencia de conducir necesaria, hojas de delincuencia, entre otros requisitos que puedan pedir las empresas para optar por un empleo, lo cual se logra con un sólido plan de relacionamiento y de gestión del servicio que se ofrece, generando abordajes más holísticos y exigentes en materia de planificación.

Con esto se pretende mostrar que actualmente todas estas estrategias son opciones por separado que inciden en la pobreza multidimensional, mientras que el Centro de Información integra todos los indicadores y dimensiones de la pobreza y bajo un planteamiento estratégico aborda integralmente todas las necesidades, incluso, más allá de lo que se reconoce como la “necesidad” estrictamente, también aborda aquellos factores que son causa de estas necesidades y de no tener el entendimiento de esta dinámica, el proyecto podría resultar en un producto diferente al esperado.

Aparte del tema que la organización no ha gestionado proyectos similares, se tiene el tema del recurso humano como un segundo punto. El recurso humano de la organización tiene formación en Ingeniería Ambiental, en Gestión Ambiental, en Trabajo Social y en Agronomía, pero no en gestión de proyectos. Lo que conocen de gestión es relacionado a su experiencia, pero no por formación. como lo muestra el gráfico representado en la Figura 1.5.

**Figura 1.5:** Gráfico, Dos Pinos. Distribución porcentual de los profesionales según su formación. Enero 2024

## Dos Pinos. Distribución porcentual de los profesionales según su formación. Enero 2024



Nota: Cantidad de colaboradores que integran el departamento según las profesiones. Elaborado con información dada por la Coordinadora de Desarrollo Social. Dos Pinos.

La figura 1.5 permite ver como el departamento conformado por 10 profesionales, tiene especialidades muy diversas pero diferentes a la línea de gestión de proyectos. Para reafirmar lo anterior, en seguida se muestra el listado de habilidades y competencias, que Dole recomienda para la persona que ocupe el puesto de Gerente de Sostenibilidad Corporativa, las cuales son:

- Licenciatura en Desarrollo Socioeconómico o Ingeniería Ambiental, o carrera afín (Ciencias Ambientales, Antropología, Industrial, Química, Ciencias de la Comunicación Colectiva, Trabajo Social o afines).
- Maestría en Sostenibilidad, Responsabilidad Social, Gestión de Recursos Naturales, Antropología, o afines.
- Estudios en Sistemas de Gestión Ambiental, idealmente sistemas de gestión integrados
- Amplio conocimiento y experiencia en implementación y mantenimiento de Sistemas de Gestión Ambiental.

- Experiencia en implementación de normas o estándares de gestión y reportaje aplicables (ISO14001, ISO9001, BPM, Buenas Prácticas Agrícolas, International Financial Corporation-IFC, ISO2600, Global Reporting Initiative-GRI)
- Manejo avanzado de paquetes de Microsoft Office (Word, Power Point).
- Manejo del idioma inglés oral y escrito (nivel avanzado) Licencia B1

Esto indica que actualmente el puesto que lidera el departamento donde se desarrollará el proyecto no tiene ningún requerimiento específico en la gestión de proyectos, por lo que, por la naturaleza del proyecto de los Centros de Información y Bienestar el departamento se ve limitado para atender apropiadamente la planificación y gestión del proyecto con los requerimientos y retos de este para ser una inversión exitosa.

Como una tercera causa de este problema, se identifica que las prácticas que actualmente se implementan para gestionar proyectos en materia de sostenibilidad, no son las necesarias para abarcar las necesidades que este proyecto va a proponer. En seguida se resume en un listado general el estado de las buenas prácticas que se han considerado como fundamentales según la experiencia de Dole para el planteamiento del proyecto de los CIB y adicional, las consideraciones sobre la aplicación de estas en el departamento de Sostenibilidad, según el entendimiento del departamento de lo que son estas buenas prácticas y su aplicación.

- Planificación: Aunque la buena práctica está presente no necesariamente se desarrolla como lo necesitaría el proyecto de los CIB. Por ejemplo, en este caso se implementan las herramientas de planificación del presupuesto y el cronograma, pero para una administración propia de las responsabilidades, no para generar un compromiso formal con los líderes del proyecto y con registros para su seguimiento oportuno como es la recomendación técnica.
- Seguimiento al cronograma, presupuesto y alcance: Al no existir una documentación formal de cada una de estas, más allá que para la organización propia de quien ejecuta, creada por esta persona y para sí misma, tampoco se llevan registros sobre los monitoreos o seguimientos en estas áreas, por lo que en la implementación de los CIB se vería limitada la toma de decisiones oportuna al no

contar el líder del proyecto con una visión objetiva, clara y actualizada del estado del proyecto en todo momento.

- Cierre del proyecto considerando líneas base de tiempo, costo y alcance: Primeramente, a lo que en el área se le considera “proyecto” no se visualiza como algo que tenga una determinada fecha de conclusión, pues su operación está incluida en esta definición también; por lo tanto, no es una práctica común revisar y dar seguimiento sobre estos tres puntos, sumado que, como se menciona en los puntos anteriores, en ocasiones no se tiene documentado formalmente temas de presupuesto, cronograma y alcance.
- Plan de comunicaciones: en las revisiones periódicas que se hacen, se verifica el correcto desarrollo del proyecto hacia la meta, pero no se registran acuerdos, cambios realizados, etc. Datos que puedan ser de utilidad para la rendición de cuentas o el aprendizaje posterior. A esto se suma que no hay canales ni mecanismos definidos para comunicar asuntos importantes del proyecto entre el equipo del proyecto, por lo que esta queda sujeta también a la buena disposición de los integrantes y los medios.
- Plan y Gestión de Partes Interesadas: Actualmente el área de Sostenibilidad no genera esta planificación ni gestiona las partes interesadas de las actividades o “proyectos” que tienen en marcha. Mientras que este proyecto requerirá que se establezca una comunicación efectiva, gestionar expectativas y minimizar posibles conflictos con instituciones clave como la Caja Costarricense de Seguro Social, para los temas de aseguramiento, pensiones y atención económica a personas con discapacidad, los cuales son situaciones, que, de no estar atendidas, generan pobreza en los hogares.

Por lo anterior, se muestra que es posible que, sin una adecuada guía para la planificación en el desarrollo de los CIB, no exista una identificación ni planificación para gestionar las partes interesadas, siendo estas un pilar primordial para el éxito ya que las instituciones y el relacionamiento que se tenga con estas harán exitosa la atención y el servicio de tramitología que ofrecerá el proyecto cuando esté en marcha.

- Plan y Gestión de Riesgos: Según se indica también por el área de Sostenibilidad, no hay una identificación ni planificación del manejo de riesgos, por lo que, aumenta la posibilidad de que durante el desarrollo del proyecto Centros de Información se dificulte tomar medidas preventivas para mitigar o contener la materialización de un riesgo, limitando así la posibilidad de evitar retrasos, costos adicionales y posibles fracasos del proyecto.

Por ejemplo, si no se da una adecuada planificación del proceso de selección y el perfil de la persona que va a gestionar el servicio, puede materializarse el riesgo de que quien gestione el servicio del CIB no tenga la habilidad necesaria para la atención al cliente, provocando que los mismos usuarios rechacen o no utilicen el Centro y con esto, que el proyecto no cumpla con los beneficios esperados y, por ende, tenga que cancelarse.

- Sistematización de los procesos: Los registros y documentación formal le permitirán a la empresa tener la experiencia sistematizada para futuros desarrollos, de los cuales puede optar por repetir aciertos que se tuvieron y mejorar situaciones que generaron limitaciones y actualmente la cooperativa no incluye esta práctica formalmente en sus iniciativas.
- Registro de lecciones aprendidas: Esta práctica tampoco se desarrolla actualmente y sabiendo que los Centros de Información tendrán al menos tres sedes en el país y quizá en algún momento la Dirección piense en expandirlo a otros países donde opera la cooperativa, las lecciones aprendidas generarían valor para los siguientes procesos que emprenda.

Por lo tanto, con la información de los puntos anteriores se muestra que para gestionar el Proyecto de los CIB se requiere el conocimiento en la implementación de cada uno de estos y que según se muestra, .

Ahora bien, como cuarta causa, se hace una comparación entre lo que implementa el CIB-Dole y lo que actualmente realiza Dos Pinos sin tener un Centro de Información, el cuadro 1.3 muestra las disposiciones que tiene el proyecto implementado por Dole versus los recursos con los que cuenta actualmente Dos Pinos para atender la pobreza multidimensional:

**Cuadro 1.3.** Implementación Dole vs la implementación de Dos Pinos para la reducción de la pobreza

Implementaciones de Dole	Existencia en Dos Pinos
Se dispone de una persona que se dedica a la atención exclusiva de los usuarios en temas de trámites que impactan los indicadores de IPM	Es una contratación externa- para trabajar solo en tres de las 21 carencias
Se cuenta con alianzas en instituciones fundamentales en la atención de carencias	No
Se cuenta con un lugar identificado, en un punto estratégico accesible, para el asesoramiento presencial en trámites	No
Se cuenta con atención vía WhatsApp y telefonía fija para temas de carencias	No oficial o formal
Se tiene a disposición todos los formularios necesarios para la gestión de trámites	Sólo para aseguramiento, pensión y discapacidad
Se ha recibido capacitación de instituciones fundamentales en la atención de carencias	No
Se reciben visitas de las instituciones fundamentales en la atención de carencias	No
Se desarrollan trámites complementarios a la atención primaria de carencias (como procesos migratorios para poder asegurar a la persona)	No
Se conoce en detalle la mayoría de los beneficios Estatales que contribuyen al cierre de carencias	Sí
Se cuenta con un registro objetivo de las atenciones que recibe cada usuario para facilitar el reporte y toma de decisiones	Sí
Se facilitan trámites desde la empresa que eviten que el usuario deba visitar presencialmente la institución	No
Se cuenta con un canal oficial y efectivo de comunicación para informar a los usuarios sobre los beneficios que pueden solicitar	Sí

Nota: cuadro comparativo de lo que Dole implementa actualmente vs lo que Dos Pinos tiene. Elaborado con información dada por la Coordinadora de Desarrollo Social. Dos Pinos.

Así las cosas, el cuadro 1.3 evidencia la brecha de las estrategias actuales en la cooperativa con respecto al servicio que da el CIB, ya que el contar con un espacio exclusivo e identificado para la gestión de trámites y cuestiones referentes a las necesidades del trabajador y su familia, línea de WhatsApp, alianzas, visitas institucionales y demás que hacen mucho más eficiente la intervención, ahorra tiempo y permite alcanzar muchas más personas con la misma necesidad y en general, le da un abordaje a la pobreza con la prontitud y eficiencia que el tema necesita.

Por consiguiente, los efectos que tiene esta inexperiencia sobre el desarrollo de los CIB pueden resultar en que el equipo del proyecto no logre dimensionar el alcance adecuadamente según la necesidad de la empresa y lo que propone el proyecto, dada su falta de experiencia en proyectos de este tipo. Esto puede dificultar la identificación de los desafíos y las mejores prácticas relacionadas con el proyecto, como el relacionamiento con partes interesadas.

Un segundo efecto que puede generar este problema es que se presenten situaciones que lleven a que la inversión que va a realizar Dos Pinos se pierda y no se consoliden los Centros de Información y Bienestar; implicando esto además de la pérdida financiera, un impacto en la reputación del departamento sobre su desempeño en la ejecución del presupuesto solicitado y la planificación de proyectos, teniendo en cuenta que la inversión está predeterminada para tres localidades diferentes en el país y que además se pretenden hacer nuevas contrataciones para su operación.

Como tercer efecto, se identifica que este problema compromete el logro de los objetivos reales del proyecto. Esto se debe a que podría convertirse en un servicio más de Recursos Humanos o de otro tipo de atenciones que podrían considerarse como parte de las funciones de los Centros de Información. Sin embargo, al alinear la estrategia con la planificación, los objetivos y las metas claras, bajo un entendimiento experto de la esencia y función del proyecto, se aumenta la garantía de que el resultado sea acorde a las expectativas de lo que actualmente se conoce como un CIB.

Aunado a esto, un cuarto efecto es que se pueden generar que no se tomen decisiones adecuadas durante el desarrollo del proyecto lo que a su vez generaría los siguientes efectos colaterales de este punto:

- Retrasos en la ejecución del proyecto, es decir, que no esté listo para el segundo semestre del 2024 (que es la intención de la cooperativa) y errores en la toma de decisiones, como por ejemplo el momento oportuno para abrir el servicio y los planes que se deben desarrollar antes de ese momento, como el de partes interesadas, comunicaciones, publicidad, etc.
- Falta de eficiencia en la asignación de recursos económico, humanos y de tiempo para realizar las actividades de planificación y en su momento la ejecución de estas, así como el desarrollo de la operación, por ejemplo, en Dole cada CIB se gestiona con una persona, de no entender y acomodar bien sus funciones, podría llegar a

establecerse un puesto que sea compartido por dos personas cuando, por la naturaleza del servicio, no sería necesario.

- Aumento de los costos y una desviación del presupuesto por tomar decisiones que se alejan del objetivo y las expectativas en el desarrollo del proyecto, por lo que la falta de conocimiento sobre los detalles puede dificultar la evaluación de las opciones disponibles y la selección de la mejor estrategia.

Y por último se identifica también como efecto que la población a la que se dirige podría presentar rechazo a la propuesta al no comprender o enterarse de los beneficios del servicio. En todo caso podrían verlo como un riesgo, ya que en ocasiones el usuario debe facilitar información personal de él y su familia para concretar los trámites que busca, sin olvidar que quien le atiende no es un ente externo, es otro funcionario de la misma empresa. De aquí la importancia de haya un adecuado manejo previo al lanzamiento del proyecto tomando en cuenta detalles como este.

Para evitar o prevenir estos efectos la dirección también toma la decisión de solicitar apoyo a la empresa Dole, y esta facilita que un recurso trabaje una jornada de 16 horas semanales asesorando y creando el plan de gestión del proyecto. Donde, entonces este Trabajo Final de Graduación involucra un proceso de colaboración empresarial entre ambas entidades.

### **1.3 Objetivos**

El plan para la gestión del proyecto Centros de Información y Bienestar Dos Pinos, tiene los siguientes objetivos:

#### ***1.3.1 Objetivo general.***

Desarrollar un Plan de Gestión para el proyecto Centros de Información y Bienestar en Dos Pinos, mediante la aplicación de buenas prácticas para el apoyo al área de Sostenibilidad en el desarrollo exitoso del proyecto.

#### ***1.3.2 Objetivos específicos.***

- Identificar los requerimientos y necesidades del proyecto mediante trabajo de campo para la definición formal del alcance de este.

- Determinar buenas prácticas en gestión de proyectos y marcos de referencia aplicables, a través de la investigación de diferentes fuentes para su integración en la planificación del proyecto.
- Elaborar el plan de gestión del proyecto Centros de Información y Bienestar aplicando las prácticas determinadas mediante el desarrollo de planes subsidiarios para la organización de las actividades planificadas
- Plantear una propuesta de integración del plan de gestión, considerando las capacidades de la Dirección de Sostenibilidad, para su inclusión en la realización del proyecto.

#### **1.4 Alcance y limitaciones**

A continuación, se presentan el alcance y las limitaciones del presente proyecto. En esta sección se determina que incluye o no del Plan de Gestión del Proyecto Centros de Información y Bienestar Dos Pinos.

##### ***1.4.1 Alcance***

En esta sección, se delimitará de manera detallada los alcances que regirán este proyecto, con la intención de brindar claridad a todos al equipo que lo implementará, así como a los interesados. Acá se encontrará información sobre lo que se propone entregar para el cumplimiento de cada objetivo.

Para el cumplimiento del objetivo general, este proyecto materializará un plan de gestión, con sus componentes detallados donde se mostrarán los pasos a seguir para desarrollar los Centros de Información y Bienestar con sede en El Coyol, en Belén y en San Carlos, con las bondades conocidas en Dole, pero contextualizado a la dinámica, políticas, recursos y demás factores de Dos Pinos que estará compuesto por planes subsidiarios con herramientas y procesos.

Ahora bien, para hacer efectivo el primer objetivo específico sobre contextualizar las necesidades y requisitos del proyecto, se hará un listado de los requerimientos, este enmarcará las acciones que en este proyecto se planteen, serán una delimitación fundamental para la toma de decisiones, para medir el avance y la calidad del proyecto.

Este listado se hará mediante el trabajo de campo, con sesiones de trabajo con la dirección y su equipo para definir aspectos como; la delimitación de herramientas necesarias, recursos

humanos y materiales, también el presupuesto la tecnología, el espacio físico y sus componentes, el perfil de quien gestionará los CIB y las actividades que se deben desarrollar en su funcionamiento, las metas y los indicadores que se esperarán obtener.

Para esto incluirán los requerimientos señalados por la Dirección y Gerencia de Sostenibilidad, ya que ellos son los líderes del área que albergará la operación del servicio que ofrecerá el Centro de Información y será alimentado con las propuestas y recomendaciones que se reciban de la empresa Dole, tanto de sus ejecutores como de sus usuarios.

Para el segundo objetivo determinar las buenas prácticas en gestión de proyectos y marcos de referencia, se incluirá una definición de las características del enfoque del proyecto, considerando que esto le dará consistencia a la ejecución, ya que, garantiza que todas las actividades y decisiones estén alineadas al enfoque con el que se quiere desarrollar este. Y con esto, se entregará un listado de buenas prácticas, según el enfoque, que sean valiosas para la inclusión en la planificación del proyecto. Esto se hará a través de la revisión documental y la consulta organizaciones con desarrollos similares que estén operando actualmente.

Para elaborar el plan de gestión del proyecto se tomará este listado de buenas prácticas que fue identificado con las actividades del objetivo anterior y con cada una de estas se desarrollarán planes subsidiarios y sus líneas base respectivas, que corresponden al tercer objetivo, para que la cooperativa las implemente y así organice las actividades que le llevarán a desarrollar los Centros de Información. Cada plan subsidiario se desarrollará utilizando principalmente las recomendaciones de manuales o modelos que se investigarán.

Además, este plan de gestión incluirá una propuesta de integración del plan al contexto de Dos Pinos, como lo indica el cuarto objetivo, donde se considere las capacidades operativas del departamento, por lo que este incluirá una propuesta de capacitación para la o las personas gestoras de los CIB a través de un plan de sensibilización y visitas de campo a otros Centros de Información ya en operación, también incluirá la capacitación al equipo del proyecto para la conceptualización y el entendimiento del rol que ocupará cada uno en este plan, además tendrá información sobre la campaña de lanzamiento que se recomienda para dar a conocer el servicio, el plan operativo que debe dar continuidad al servicio y la base de datos con toda la información que guía el servicio.

Ante todo esto, queda mencionar que el proyecto no incluye la gestión del Plan que se le va a entregar a Dos Pinos, los responsables de la gestión será el personal que se recomiende en el

plan y que Dos Pinos así lo apruebe. Tampoco se plantearán elementos que contengan otros Centros de Información y se consideren irrelevantes para la realidad de Dos Pinos.

Queda excluido también de este plan, las prácticas o procesos que no sean aprobadas por la dirección de Sostenibilidad o que bien, no se tenga la capacidad de gestionar por la inversión económica que implica, el recurso humano o el tiempo que tomaría el desarrollo.

#### ***1.4.2 Limitaciones.***

En este apartado se describen las circunstancias y condiciones que representaron desafíos significativos para el planteamiento del proyecto. Estos desafíos se presentan en varios puntos clave. En primer lugar, se destaca la limitación derivada de la falta de documentación formal en el Departamento, específicamente en el proceso de planificación y ejecución de proyectos. Esta carencia condujo a que la revisión de proyectos anteriores se basara en archivos dispersos o resúmenes que a menudo no proporcionaban los detalles necesarios para un análisis completo y preciso de este trabajo.

Por otro lado, se enfrentó una restricción adicional relacionada con la Oficina de Proyectos, la cual poseía documentación relevante y de apoyo para la estructuración del plan de gestión. Sin embargo, esta oficina se vio limitada en su capacidad para proporcionar herramientas útiles debido a cuestiones de confidencialidad, dado que la autora de este plan de gestión es una parte externa a la organización.

Otra limitación identificada fue la falta de experiencia directa en la organización para la cual se desarrolló el proyecto. Esta situación, además de las mencionadas anteriormente, implicó un tiempo adicional necesario para la contextualización, el reconocimiento del entorno y la adaptación, todo ello en paralelo al avance del proyecto.

Finalmente, se destaca como una limitación significativa el hecho de que el líder del proyecto y el contacto principal con la Cooperativa sea un colaborador del cuerpo directivo. Dada la naturaleza de sus responsabilidades, el tiempo disponible para atender consultas y otros aspectos del proyecto debía ser cuidadosamente programado y aprovechado. Esto en ocasiones complicó la toma de decisiones y la comunicación ágil de información.

Estas limitaciones, en conjunto, generaron desafíos operativos y estratégicos que requirieron ajustes continuos en el enfoque y la planificación del proyecto para asegurar su progreso y logro de los objetivos planteados.

## Capítulo 2: Marco teórico

En este capítulo se exponen los conceptos teóricos en los cuales se fundamenta y encuadra el presente Plan de Gestión del Proyecto Centros de Información y Bienestar Dos Pinos. Aquí se desarrollan los conceptos básicos, los complementarios y los específicos necesarios para el entendimiento de la temática que se investiga.

Para ello, se parte del concepto del Plan de Gestión del Proyecto para los CIB, con el fin de comprender los alcances que desde este aspecto se pueden lograr con sus requerimientos, sus buenas prácticas y sus propuestas de integración y finalmente, se aclara el concepto de lo que es un Centro de Información y Bienestar.

### 2.1 Proyectos

En el contexto de la presente investigación, el enfoque en proyectos se vuelve esencial para dar forma y ejecutar el Centro de Información y Bienestar de Dos Pinos. Desde la etapa inicial de identificación de necesidades hasta la implementación de estrategias de gestión, cada paso se concibe como una contribución integral para hacer realidad este proyecto. El concepto de proyecto, como punto de partida, establece las bases para comprender su naturaleza temporal y su objetivo de generar un producto o servicio único que satisfaga necesidades específicas o resuelva problemas identificados.

#### 2.1.1 *¿Qué es un proyecto?*

En el ámbito de esta investigación, el concepto de proyecto se convierte en el marco conductor para la concepción y ejecución del Centro de Información y Bienestar de Dos Pinos. Desde la identificación de requerimientos y necesidades hasta la elaboración del plan de gestión, cada fase se estructura como una actividad de cumplimiento para que en su conjunto materialicen el proyecto.

Siendo así Drew (2021) aporta que un proyecto es;

la planificación de una serie de actividades a realizar de manera articulada entre sí con el objetivo de lograr un bien o un servicio capaz de satisfacer necesidades o resolver un problema, dentro de los límites del presupuesto y el tiempo dado. Implica un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para dar vida a un nuevo producto, servicio o resultado único.

Por lo que este enfoque sistemático y organizado que caracteriza el proyecto permite la creación de productos únicos y la integración de buenas prácticas, contribuyendo así al cumplimiento del objetivo general de establecer con éxito el Centro de Información y Bienestar en el entorno de Dos Pinos.

### ***2.1.2 ¿Qué es gestión de proyectos?***

Si un proyecto es la planificación de una serie de actividades para cumplir un objetivo con ciertos criterios, de nada serviría esto sin la gestión de este, para esto, el sitio web de Atlassian (2024) define que: “La gestión de proyectos es la coordinación de los procesos, las herramientas, los miembros del equipo y las habilidades para que puedas entregar proyectos que superen tus objetivos.”

Por lo tanto, en el contexto de un servicio que proporciona información y asistencia en tramitología Estatal y privada, la elaboración de un plan de gestión es aún más crucial. Este documento no solo establecerá la estructura para la ejecución del proyecto, sino que también promoverá una gestión eficiente de los recursos, una comunicación efectiva con los trabajadores y entre el equipo desarrollador y una atención detallada a los procesos de tramitología, contribuyendo así al bienestar general de los empleados y al cumplimiento exitoso de los objetivos establecidos.

## **2.2 Plan de Gestión de Proyectos**

La gestión efectiva del proyecto Centros de Información y Bienestar es esencial para el éxito de los objetivos que se ha planteado Dos Pinos. Por lo que un componente crucial de este proceso es el Plan que lo guiará, con la intención de aumentar la probabilidad de éxito del proyecto y disminuir el riesgo a perder la inversión que se hará para disponer de los CIB y todas las implicaciones que esto conllevaría.

Este plan también funcionará como estructura paso a paso para el equipo de ejecución, esto lo afirma LHH (2023) en su página web de consulta en las siguientes líneas:

“Un plan de gestión de proyectos es una propuesta que detalla cómo se debe ejecutar un proyecto. Los planes de gestión de proyectos son creados por los directores de proyectos. Detallan el objetivo del proyecto y los pasos que se deben tomar para completar el proyecto con éxito.”

La cita subraya la relevancia esencial del plan de gestión de proyectos como un documento fundamental en la supervisión exitosa de cualquier proyecto. Al describirlo como una propuesta que detalla la ejecución del proyecto, resalta el papel crucial que desempeña en la planificación y coordinación de las actividades del proyecto.

Para esto, el Project Management Institute, Inc., (2017) en la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos también agrega que:

“el Plan para la Dirección del Proyecto es el proceso de definir, preparar y coordinar todos los componentes del plan y consolidarlos en un plan integral para la dirección del proyecto. Es la producción de un documento comprensivo que define la base para todo el trabajo del proyecto y el modo en que se realizará el trabajo”

Mencionado esto, para el plan de gestión se debe tomar en cuenta también el ciclo de vida del proyecto, el cual se define a continuación.

### ***2.2.1 Componentes del Plan para la Dirección del Proyecto***

Si el plan para la dirección de proyectos determina “el modo en que el proyecto será ejecutado, monitoreado y controlado y cerrado.” (Project Management Institute, Inc., 2017, p.86) los componentes en el plan para la dirección del proyecto tienen la función de proporcionar estructura y guía para el desarrollo de estos procesos.

Estos componentes incluyen elementos como los que se describen enseguida para la gestión exitosa del proyecto, cabe resaltar que; de los 10 componentes propuestos por el PMBOK (PMI, 2017) se incluirán los que el CIB requiera.

El primero de estos componentes se muestra a continuación con la definición de los Planes de Gestión Subsidiarios.

#### ***2.2.1.1 Planes de gestión subsidiarios***

Los planes subsidiarios de la gestión de proyectos son documentos que se crean como parte del plan general de gestión del proyecto. Estos planes se centran en áreas específicas de la gestión del proyecto y proporcionan detalles sobre cómo se abordarán y gestionarán esos elementos particulares.

A continuación, un listado de los planes y lo que incluye cada uno de ellos según el Project Management Institute, Inc. (2017)

#### **a) Plan de gestión del alcance**

“Describe cómo será definido, desarrollado, monitoreado, controlado y validado el alcance” (Project Management Institute, Inc. 2017, p.137). Por lo tanto, este plan para el proyecto del Centro de Información y Bienestar debe ser un documento detallado que establezca cómo se definirá, desarrollará, gestionará y controlará su alcance. Algunos elementos clave que deben incluirse en este plan son:

- Descripción del Alcance: Define claramente el alcance del proyecto, especificando qué incluirá y qué no. Esto proporciona una comprensión clara de los límites del proyecto.
- Criterios de Aceptación: Especifica los criterios que se utilizarán para determinar si el trabajo realizado cumple con los estándares de calidad y los requisitos del cliente. Estos criterios son fundamentales para evaluar el éxito del alcance.
- Entregables del Proyecto: Enumera los productos o servicios tangibles que se entregarán como resultado del proyecto. Esto proporciona una lista clara de lo que se espera lograr.
- Estructura de Desglose del Trabajo (EDT): Descompone el alcance del proyecto en componentes más pequeños y manejables, facilitando la asignación de responsabilidades y la gestión detallada de las tareas.
- Enfoque para Cambios en el Alcance: Define cómo se manejarán los cambios en el alcance, especificando los procedimientos para la aprobación, documentación y comunicación de cambios.
- Responsabilidades y Roles: Identifica quiénes son los responsables de diversas actividades relacionadas con el alcance. Esto garantiza una clara asignación de responsabilidades dentro del equipo.

#### **b) Plan de gestión de los requisitos**

“Describe cómo se analizarán, documentarán y gestionarán los requisitos del proyecto y del producto” (Project Management Institute, Inc. 2017, p.137). Para el Centro de Información y

Bienestar debe ser un documento integral que defina cómo se identificarán, documentarán, gestionarán y validarán los requisitos del proyecto. Por lo que deben incluirse en este plan:

- Proceso de identificación de requisitos: Detalla cómo se identificarán los requisitos del proyecto, incluyendo técnicas como entrevistas, observaciones y revisión de documentos.
- Documentación de requisitos: Establece el formato y la estructura para documentar los requisitos. Esto asegura una comprensión clara y consistente entre todos los miembros del equipo.
- Roles y responsabilidades: Identifica quiénes son los responsables de la identificación, documentación y validación de requisitos en el equipo, asegurando una clara asignación de roles.

Estos elementos en el plan de gestión de los CIB contribuirán a que los requisitos cumplan con las expectativas de las partes interesadas de este proyecto, sobre todo de quienes solicitaron y aprobaron la realización de este.

Ahora bien, antes de avanzar a los demás planes, es valioso hacer una definición entre estos dos que se han mencionado anteriormente para facilitar la comprensión y valor de ambos en este plan. El cuadro 2.2 muestra una comparación de características entre ambos:

**Cuadro 2.1:** Diferenciaciones entre el Plan de Gestión del Alcance y el Plan de Gestión de los Requisitos

<b>Plan de Gestión del Alcance</b>	<b>Plan de Gestión de los Requisitos</b>
Define cómo se va a definir, desarrollar y controlar el alcance del proyecto.	Se enfoca en cómo se identificarán, analizarán, documentarán y gestionarán los requisitos del proyecto.
Incluye la descripción detallada del alcance del proyecto, los entregables, las restricciones y las exclusiones.	Incluye procesos para la recolección de requisitos, definición, verificación y control de cambios en los requisitos.
Se centra en promover que se alcancen los objetivos del proyecto y que se cumpla con las expectativas de los interesados en cuanto a qué se incluirá y qué no en el proyecto.	A menudo, los requisitos son la base del alcance, y el plan de gestión de los requisitos ayuda a asegurar que estos requisitos sean comprendidos y gestionados adecuadamente.

Nota: Características que diferencian el plan de gestión del alcance con el plan de gestión de los requisitos.  
Elaborado con información tomada del (Project Management Institute, Inc., 2017)

En resumen, el plan de gestión del alcance se centra más en el qué y el alcance del proyecto en sí, mientras que el plan de gestión de los requisitos se centra en cómo se identificarán y gestionarán los requisitos que contribuyen al alcance del proyecto. Ambos son esenciales para asegurar el éxito y la comprensión clara de lo que se espera lograr en un proyecto.

### **c) Plan de gestión del cronograma**

“Establece los criterios y las actividades para desarrollar, monitorear y controlar el cronograma” (Project Management Institute, Inc. 2017, p.181). Este plan debe al menos contener:

- Definición de Actividades: Detalla cómo se descompondrán los entregables del proyecto en tareas y actividades más pequeñas y manejables, creando una estructura de desglose del trabajo (EDT).
- Secuenciación de Actividades: Establece el orden en el cual se realizarán las actividades, identificando las dependencias entre ellas y asegurando una secuencia lógica.
- Estimación de Duraciones: Describe cómo se estimarán las duraciones de cada actividad, utilizando métodos como estimación experta, análisis de tres puntos u otras técnicas.
- Desarrollo del Cronograma: Especifica cómo se construirá el cronograma, utilizando herramientas como diagramas de Gantt o software de gestión de proyectos, y asegura su alineación con los objetivos del proyecto.
- Asignación de Recursos: Define cómo se asignarán los recursos necesarios para llevar a cabo las actividades del cronograma, asegurando su disponibilidad en los momentos clave.
- Establecimiento de Hitos: Identifica hitos importantes en el cronograma que marcan puntos clave de logro y facilitan el seguimiento del progreso del proyecto.
- Gestión de Cambios en el Cronograma: Define un proceso para gestionar cambios en el cronograma, incluyendo la evaluación de impacto, la aprobación y la actualización de la línea base.

- Responsabilidades y Roles: Identifica quiénes son los responsables de la gestión del cronograma y la ejecución de las actividades, asegurando una clara asignación de roles.
- Comunicación del Cronograma: Detalla cómo se comunicará el cronograma a los diferentes miembros del equipo y partes interesadas, garantizando una comprensión común.

Este plan detallado no solo anticipa y aborda posibles desafíos temporales, sino que también ofrece una herramienta dinámica para adaptarse a cambios, optimizar recursos y promover la ejecución puntual de las actividades, contribuyendo así al éxito general del proyecto.

#### **d) Plan de gestión de los costos**

“Describe la forma en que se planificarán, estructurarán y controlarán los costos del proyecto” (Project Management Institute, Inc. 2017, p.238). Este plan debe contemplar:

- Estimación de Costos: Detalla cómo se estimarán los costos del proyecto, utilizando métodos como la estimación análoga, la estimación paramétrica o la estimación de tres puntos.
- Desarrollo del Presupuesto: Especifica cómo se desarrollará el presupuesto del proyecto a partir de las estimaciones de costos, y cómo se asignarán los costos a las diferentes actividades y recursos.
- Control de Costos: Define cómo se controlarán y gestionarán los costos durante la ejecución del proyecto, incluyendo la comparación entre costos reales y presupuestados.
- Gestión de Cambios en los Costos: Define un proceso para gestionar cambios en los costos, incluyendo la evaluación de impacto, la aprobación y la actualización del presupuesto.
- Responsabilidades y Roles: Identifica quiénes son los responsables de la gestión de costos y la ejecución de actividades relacionadas con el presupuesto, asegurando una clara asignación de roles.
- Revisión y Aprobación de Costos: Define el proceso y las personas responsables de revisar y aprobar los costos antes de su implementación, garantizando su validez y aceptación.

- Auditorías de Costos: Detalla si y cómo se llevarán a cabo auditorías de costos para asegurar la precisión y transparencia en la gestión financiera del proyecto.

Una adecuada gestión de los costos es crucial para el éxito del proyecto de los Centros de Información por varias razones fundamentales; principalmente por una optimización de recursos financieros, para el cumplimiento de la partida presupuestaria que se ha aprobado y así evitar desviaciones que afecten el proyecto, también favorece la transparencia y rendición de cuentas y la preparación para atender contingencias.

#### **e) Plan de gestión de la calidad**

“Describe cómo se implementarán las políticas, procedimientos y pautas aplicables para alcanzar los objetivos de calidad” (Project Management Institute, Inc. 2017, p.286). Puede contener:

- Normativas y Estándares: Identifica las normativas y estándares de calidad relevantes que deben cumplirse durante el desarrollo del proyecto, asegurando conformidad con regulaciones y mejores prácticas.
- Procesos y Procedimientos de Calidad: Detalla los procesos y procedimientos específicos que se seguirán para promover la calidad en la ejecución de todas las actividades del proyecto.
- Roles y Responsabilidades: Define claramente los roles y responsabilidades de cada miembro del equipo en relación con la gestión de la calidad, asegurando una asignación efectiva de tareas y supervisión.
- Control de Cambios en la Calidad: Define un proceso para gestionar cambios en los requisitos de calidad, incluyendo evaluación de impacto, aprobación y actualización de la documentación relacionada.
- Pruebas y Verificación: Especifica las actividades de prueba y verificación que se llevarán a cabo para asegurar que los entregables cumplan con los requisitos de calidad establecidos.

Al establecer objetivos claros, procesos robustos y estándares de calidad rigurosos, este plan proporciona la estructura necesaria para buscar la excelencia en la ejecución y entrega de los

resultados. La atención a la planificación, control y mejora continua de la calidad se convierte en un motor impulsor para superar expectativas, cumplir con normativas aplicables y cultivar la confianza de los interesados.

#### **f) Plan de gestión de los recursos**

“Proporciona una guía sobre cómo se deberían categorizar, asignar, gestionar y liberar los recursos del proyecto” (Project Management Institute, Inc. 2017, p.286). Incluye aspectos como:

- Inventario de Recursos: Enumera y describe detalladamente los recursos necesarios para el proyecto, incluyendo personal, equipos, tecnología, instalaciones y otros recursos tangibles e intangibles.
- Planificación de Recursos Humanos, Físicos, Tecnológicos y Financieros: Define cómo se identificarán, seleccionarán y asignarán recursos con los que contará el equipo del proyecto, especificando roles, responsabilidades y competencias necesarias entre otras características importantes y específicas de cada recurso.
- Asignación de Recursos: Describe cómo se asignarán los recursos a las diferentes actividades y tareas del proyecto, garantizando una distribución equitativa y eficiente.
- Niveles de Competencia y Capacitación: Identifica los niveles de competencia necesarios para cada recurso humano y establece planes de capacitación si es necesario mejorar habilidades o conocimientos específicos.
- Gestión de la Disponibilidad de Recursos: Define cómo se gestionará la disponibilidad de los recursos a lo largo del tiempo, anticipando posibles conflictos de programación y garantizando una utilización óptima.
- Responsabilidades y Roles en la Gestión de Recursos: Clarifica quiénes son los responsables de la gestión de cada tipo de recurso y los roles específicos que desempeñarán en su supervisión y control.

La cuidadosa identificación y asignación de recursos humanos, físicos, tecnológicos y financieros garantiza no solo la disponibilidad, sino también la utilización óptima de cada elemento necesario para alcanzar los objetivos del proyecto. Además, la gestión proactiva de riesgos y la implementación de reservas estratégicas fortalecen la capacidad del proyecto para enfrentar desafíos inesperados y adaptarse a cambios.

En última instancia, el Plan de Gestión de Recursos no solo es un instrumento para la gestión eficiente, sino también un facilitador clave para la creación exitosa de los Centros de Información y Bienestar, asegurando que cuenten con los recursos necesarios para dejar un impacto positivo y sostenible en la comunidad.

#### **g) Plan de gestión de las comunicaciones**

“Describe la forma en que se planificarán, estructurarán, implementarán y monitorearán las comunicaciones del proyecto para lograr la eficacia” (Project Management Institute, Inc. 2017, p.377). Incluye algunos elementos clave para este plan como:

- Identificar las partes interesadas: Identifica a los interesados clave del proyecto y define la audiencia a la que se dirigirán las comunicaciones, asegurando una estrategia adaptada a sus necesidades e intereses.
- Objetivos de Comunicación: Establece los objetivos específicos de las comunicaciones, tales como informar sobre el progreso, gestionar expectativas, obtener retroalimentación y promover la participación de los interesados.
- Planificación de Mensajes: Define los mensajes clave que se comunicarán a lo largo del proyecto, asegurando consistencia y alineación con los objetivos del proyecto.
- Canales de Comunicación: Especifica los canales de comunicación a utilizar, como reuniones, correos electrónicos, informes, redes sociales, y asegura que sean apropiados para cada tipo de mensaje y audiencia.
- Frecuencia de Comunicación: Determina la frecuencia de las comunicaciones, estableciendo un calendario para informes regulares y actualizaciones según las necesidades del proyecto y los interesados.
- Responsabilidades y Roles de Comunicación: Clarifica quiénes son los responsables de la gestión de las comunicaciones y los roles específicos que desempeñarán en la planificación, implementación y monitoreo.
- Procesos de Retroalimentación: Establece procesos para la obtención de retroalimentación de los interesados, asegurando que sus opiniones sean consideradas y que haya un canal abierto para la comunicación bidireccional.

- Estrategia de Marca y Posicionamiento: Si es aplicable, establece una estrategia de marca y posicionamiento para los Centros de Información y Bienestar, asegurando consistencia en la comunicación interna.
- Documentación de Comunicaciones: Detalla cómo se documentarán las comunicaciones, incluyendo informes, actas de reuniones y otros registros relevantes para la referencia futura.

En última instancia, este plan no solo facilita la información necesaria para la toma de decisiones, sino que también contribuye a la construcción de una imagen positiva y confiable para los Centros de Información y Bienestar, fortaleciendo así la aceptación y apropiación del proyecto por parte del público meta y así teniendo mejores opciones para asegurar un impacto duradero y significativo.

#### **h) Plan de gestión de los riesgos**

“Describe el modo en que se estructurarán y se llevarán a cabo las actividades de gestión de riesgos” (Project Management Institute, Inc. 2017, p.405). Contiene:

- Identificación de Riesgos: Establece un proceso estructurado para identificar posibles riesgos que podrían afectar el éxito del proyecto, los sistematiza en una Matriz de Riesgos, considerando tanto riesgos internos como externos.
- Mapa de Calor: Integra un Mapa de Calor que complementa la Matriz de Riesgos, mostrando de manera gráfica la distribución y la intensidad de los riesgos en diferentes áreas del proyecto. Esto proporciona una representación visual más detallada y ayuda a identificar patrones o concentraciones de riesgos
- Análisis de Riesgos: Realiza un análisis detallado de cada riesgo identificado, evaluando su probabilidad de ocurrencia, impacto potencial y prioridad, utilizando técnicas como la matriz de riesgos.
- Categorización de Riesgos: Clasifica los riesgos en categorías específicas, como riesgos financieros, operativos, tecnológicos, y establece estrategias de gestión adaptadas a cada categoría.
- Propietarios de Riesgos: Asigna responsabilidades claras identificando a los propietarios de cada riesgo, quienes serán responsables de monitorear y gestionar activamente esos riesgos.

- Evaluación de Impacto: Evalúa el impacto potencial de los riesgos en los objetivos del proyecto, incluyendo el cronograma, los costos, la calidad y otros parámetros relevantes.
- Estrategias de Respuesta: Define estrategias específicas para responder a cada riesgo identificado, incluyendo mitigación, transferencia, aceptación o evitación, según sea apropiado.
- Planificación de Contingencias: Desarrolla planes de contingencia para los riesgos de mayor impacto, estableciendo acciones específicas a seguir en caso de que esos riesgos se materialicen.
- Monitoreo Continuo: Establece un proceso continuo de monitoreo de riesgos a lo largo del proyecto, actualizando el registro de riesgos y evaluando la eficacia de las estrategias de respuesta.
- Revisión de Riesgos en Reuniones: Programa revisiones regulares de riesgos en reuniones del equipo del proyecto para mantener la conciencia y la agilidad en la gestión de riesgos.
- Matriz de Riesgos: Incorpora una Matriz de Riesgos en el plan, que visualmente presenta la probabilidad y el impacto de cada riesgo identificado. Utiliza colores o codificaciones para destacar los riesgos de mayor prioridad y facilitar la toma de decisiones.
- Declaración de Apetito al Riesgo: Incluye una Declaración de Apetito al Riesgo que establece los límites y las tolerancias en relación con la aceptación de riesgos para el proyecto de los Centros de Información y Bienestar. Define claramente cuánto riesgo está dispuesto el proyecto a asumir y en qué condiciones.

Incluir estos elementos en el plan de gestión de los CIB no solo enriquece la documentación, sino que también potencia la capacidad del proyecto para afrontar la incertidumbre con confianza y eficacia. Al fusionar estos elementos, el Plan de Gestión de Riesgos no solo se convierte en una herramienta de gestión, sino también en un recurso estratégico que impulsa la adaptabilidad y la resiliencia del proyecto, asegurando que los Centros de Información y Bienestar naveguen con éxito a través de los desafíos que puedan surgir.

#### **i) Plan de gestión de las adquisiciones**

“Contiene las actividades a emprender durante el proceso de adquisición” (Project Management Institute, Inc. 2017, p.475). Puede incluir los elementos:

- Identificación de Necesidades de Adquisición: Define claramente las necesidades específicas de adquisición para el proyecto, incluyendo bienes, servicios o recursos que no están disponibles internamente.
- Proceso de Adquisición: Establece un proceso estructurado para la identificación de proveedores potenciales, la evaluación de ofertas y la selección de los proveedores más adecuados.
- Estrategia de Adquisiciones: Define la estrategia general de adquisiciones, incluyendo si se realizarán adquisiciones por lotes, de un solo proveedor, o a través de procesos de subcontratación.

Se puede observar, que este es el plan que menos elementos contiene, especialmente se debe a la naturaleza y las necesidades particulares de este proyecto.

#### **j) Plan de involucramiento de los interesados**

“Identifica las estrategias y acciones requeridas para promover el involucramiento productivo de los interesados en la toma de decisiones y la ejecución” (Project Management Institute, Inc. 2017, p.522). Contiene los siguientes puntos:

- Identificación de Interesados: Realiza una identificación exhaustiva de todos los interesados relevantes para el proyecto, incluyendo internos y externos. Esto podría abarcar empleados, la comunidad local, autoridades gubernamentales, grupos de interés y otros.
- Análisis de Interesados: Realiza un análisis detallado de cada interesado, evaluando su nivel de influencia, interés, actitud y requisitos específicos con respecto al proyecto. Esto ayuda a personalizar las estrategias de involucramiento.
- Mapa de Interesados: Crea un mapa de interesados que visualmente represente la relación y la influencia de cada interesado en el proyecto. Esto ayuda a entender las dinámicas y a priorizar el enfoque de involucramiento.
- Estrategia de Involucramiento: Define una estrategia clara de involucramiento que establezca cómo se abordarán las necesidades y expectativas de los diferentes

interesados. Puede incluir estrategias de comunicación, consultas, colaboración y participación activa. Esto también podría incluir reuniones, talleres, encuestas y otros métodos de participación que fomenten la colaboración y la participación activa

- Comunicación con Interesados: Especifica cómo se comunicarán con los diferentes interesados a lo largo del proyecto. Esto incluye los canales de comunicación, la frecuencia de las actualizaciones y los mensajes clave a transmitir.
- Roles y Responsabilidades: Define claramente los roles y responsabilidades de las personas encargadas de la gestión de interesados, asegurando una ejecución coherente de las estrategias de involucramiento.
- Evaluación de Satisfacción de Interesados: Diseña un sistema para evaluar la satisfacción de los interesados a lo largo del proyecto. La retroalimentación constante ayuda a ajustar las estrategias de involucramiento según sea necesario.

Al abordar de manera integral la identificación, análisis y gestión de los diversos interesados, este plan se establece como una guía estratégica que promueve relaciones colaborativas y una comunicación efectiva. La estrategia de involucramiento personalizada, respaldada por un mapa visual y la participación activa, no solo anticipa y resuelve posibles desafíos, sino que también fomenta un sentido de pertenencia y colaboración con el proyecto.

Ahora bien, como otro de los componentes del Plan para la Dirección de Proyectos, se muestra a continuación la definición de las líneas base.

#### ***2.2.1.2 Líneas base***

Estas líneas base son los puntos de referencia definidos para medir y evaluar el desempeño del proyecto a lo largo del tiempo. Se fundamentan en las estimaciones o proyecciones que se hacen al planificar el proyecto, por lo tanto, son versiones autorizadas y aprobadas de los planes y documentos clave del proyecto.

Para esto el Project Management Institute, Inc. (2017) define las líneas base que apoyarán este proyecto como:

- a) Línea base del alcance.**

Versión aprobada de un enunciado del alcance, estructura de desglose del, que puede cambiarse utilizando procedimientos formales de control de cambios y que se utiliza como una base de comparación con los resultados reales.

**b) Línea base del cronograma**

. Versión aprobada de un modelo de programación que puede cambiarse usando procedimientos formales de control de cambios y que se utiliza como base de comparación con los resultados reales.

**c) Línea base de costos**

Versión aprobada del presupuesto del proyecto con fases de tiempo, excluida cualquier reserva de gestión, la cual sólo puede cambiarse a través de procedimientos formales de control de cambios y se utiliza como base de comparación con los resultados reales.

Por su parte, las líneas base sirven como puntos de referencia para medir el desempeño real del proyecto en comparación con lo planificado. Permiten identificar desviaciones y tomar medidas correctivas oportunas para mantener el proyecto en curso, se facilita la comunicación con los interesados y también actúan como referencia para evaluar el impacto y tomar decisiones con conocimiento de causa.

**2.2.1.3 Componentes adicionales**

Estos se refieren a los elementos o aspectos que complementan los componentes principales del plan para la dirección del proyecto. Estos componentes adicionales pueden variar dependiendo de la naturaleza y complejidad del proyecto, así como de las necesidades específicas de la organización. En el Project Management Institute, Inc. (2017) se describen de la siguiente manera:

**a) Plan de gestión de cambios**

Este plan “describe el modo en que se autorizarán e incorporarán formalmente las solicitudes de cambio a lo largo del proyecto” (Project Management Institute, Inc. 2017, p.88). Este debe incluir:

- Proceso de Identificación de Cambios: Describe claramente el proceso para identificar posibles cambios en el proyecto. Esto puede incluir sugerencias de los miembros del equipo, interesados, revisiones periódicas, entre otros.

- Formulario de Solicitud de Cambio: Establece un formulario estandarizado que debe completarse al proponer un cambio. El formulario puede incluir detalles sobre la naturaleza del cambio, razones para proponerlo, impacto estimado y posibles soluciones.
- Criterios de Evaluación de Cambios: Define los criterios específicos que se utilizarán para evaluar y clasificar los cambios propuestos. Esto puede incluir impacto en el alcance, cronograma, costos, riesgos y calidad.
- Procedimientos de Aprobación: Detalla el proceso y los criterios que se utilizarán para aprobar o rechazar cambios propuestos. Esto puede incluir niveles de autorización y pasos específicos que deben seguirse.
- Registro de Cambios Aprobados: Establece un registro formal que documenta todos los cambios aprobados a lo largo del proyecto. Incluye detalles como la fecha de aprobación, descripción del cambio, responsables y cualquier ajuste en la línea base.
- Roles y Responsabilidades: Define claramente los roles y responsabilidades de las personas involucradas en el proceso de gestión de cambios. Esto incluye roles dentro del comité de control de cambios, así como roles operativos en la implementación de cambios.

En conclusión, el Plan de Gestión de Cambios se presenta como un pilar esencial para la ejecución exitosa del proyecto de los Centros de Información y Bienestar. Al proporcionar un enfoque estructurado y transparente para la identificación, evaluación y gestión de cambios, este plan no solo facilita la adaptación a dinámicas inesperadas, sino que también contribuye a mantener la coherencia y el control sobre el alcance, el cronograma y los costos.

#### **b) Plan de Gestión de la Configuración**

Este plan específico asegura la gestión efectiva de la configuración, es decir, controlar y documentar los cambios en los productos del proyecto. Y según Asociación Española para la Calidad (2019) el objetivo de la Gestión de la Configuración es asegurar la integridad del producto y el control de los cambios a lo largo de toda su vida útil.

Por lo que se considera que uno de los aportes de este plan es la facilidad que otorga al proyecto para establecer procesos claros para la solicitud, evaluación, aprobación y seguimiento

de cambios en la configuración del proyecto ya que a medida que los Centros de Información y Bienestar evolucionan, es vital mantener la integridad de los productos y documentos del proyecto. El control de configuración garantiza que cada elemento esté correctamente versionado y que las versiones utilizadas estén alineadas con las decisiones y requisitos aprobados.

### **c) Línea Base para la Medición del Desempeño**

Este elemento proporciona un marco para evaluar el rendimiento real frente a los objetivos y metas establecidos. Esto ayuda a identificar áreas de éxito y posibles desafíos, permitiendo la implementación de estrategias correctivas o preventivas.

Ante esto Stsepanets, A. (2023) menciona que:

Es un punto de referencia con el que se puede comparar y evaluar el desempeño y el progreso real del proyecto. En esencia, se compone de tres partes: línea base de cronograma, línea base de costo y línea base de alcance.

Por lo que, al medir y comparar el rendimiento a lo largo del tiempo, la línea base proporciona información valiosa para la mejora continua. Identifica áreas donde se pueden implementar cambios positivos y lecciones aprendidas que se pueden aplicar a proyectos futuros del área de Sostenibilidad de Dos Pinos.

### **d) Ciclo de vida del Proyecto**

Tener una visión general, holística y amplia del proyecto a gestionar se hace fundamental cuando este tiene muchos componentes, pasos, actividades, hitos, etc. el ciclo de vida justamente tiene la intención de mostrar todo esto de manera organizada y estructurada según cada etapa de desarrollo del CIB.

Ya que “el ciclo de vida de un proyecto incluye todos los pasos y fases necesarios para que los Project managers puedan llevar a cabo la gestión de estos de principio a fin”. (Instituto de Innovación Digital de las Profesiones, 2023)

Y añadido a esto, con más detalle, Sapag & Sapag (2008) mencionan que;

“El ciclo de un proyecto surge con la idea, continúa con la preinversión, posteriormente con la inversión y finalmente con la operación. En todas las

etapas del ciclo, al preparador y evaluador de proyectos le corresponderá aplicar las técnicas propias de su quehacer.”

Por lo que, para los Centros de Información y Bienestar en términos del ciclo de vida del proyecto se tomarán las fases que propone el Project Management Institute, Inc. (2017), del cual se ampliarán sus detalles más adelante, principalmente porque la propuesta que hacen los autores anteriormente citados no corresponden al contexto que este proyecto propone, esto dado que, la fase de la idea y la preinversión ya estarían dadas por sí mismas al ser un proyecto que se va a tomar en cuenta de otra empresa y porque se sabe antes de su planificación que es un proyecto que ya está aprobado para ejecutarse, por lo tanto no requiere de la fase de preinversión.

Con esto, el ciclo de vida del CIB se equipará a las etapas de inicio, organización y preparación, ejecución, y cierre del proyecto establecidas por el Project Management Institute, Inc. (2017). Siendo para este proyecto particularmente las etapas de formalización, planificación las que se incluyan en este Trabajo Final de Graduación, ya que a la empresa le corresponderá por sí misma desarrollar la puesta en marcha del plan y el cierre dando paso a la apertura de la operación del servicio que se ofrece con el CIB.

#### **e) Enfoque de desarrollo**

“Describe el enfoque de desarrollo del producto, servicio o resultado, tal como un modelo predictivo, iterativo, ágil o híbrido” (Project Management Institute, Inc. 2017, p.88). Un enfoque de desarrollo apropiado para el proyecto de los Centros de Información y Bienestar dependerá de varios factores, como los requisitos específicos del proyecto, la disponibilidad de recursos, el tiempo disponible y la naturaleza de los servicios que se proporcionarán en los Centros.

Entre las opciones que se encuentran para el enfoque de desarrollo la Metodología Tradicional tiene características útiles para el plan de este proyecto, Sommerville, I. (2011) lo define como:

“un modelo de desarrollo de software que sigue un enfoque secuencial, donde las fases del ciclo de vida del proyecto se completan en un orden específico. Cada fase debe ser completada antes de pasar a la siguiente, y los cambios significativos en los requisitos son difíciles de incorporar una vez que el proyecto ha avanzado más allá de las fases iniciales. Este enfoque busca

establecer una planificación y diseño exhaustivos antes de proceder con la implementación y las fases subsiguientes”

Este enfoque implica una secuencia lineal de fases, que va desde la planificación hasta la implementación y el cierre, donde cada fase se completa antes de avanzar a la siguiente. La eficacia de este enfoque en el plan de gestión radica en la precisa definición de requisitos desde el inicio, aprovechando los conocimientos y la experiencia adquirida con la experiencia Dole. Esto tiene el propósito de minimizar la probabilidad de cambios significativos durante el desarrollo al establecer una base sólida y detallada desde las etapas iniciales del proyecto.

#### **f) Revisiones de la gestión**

La inclusión de la revisión de la gestión en el plan de gestión de los Centros de Información es esencial para promover una evaluación sistemática y continua del desempeño del proyecto. La misma tiene la utilidad de que “Identifica los puntos del proyecto en que el director del proyecto y los interesados relevantes revisarán el avance del proyecto para determinar si el desempeño es el esperado, o si son necesarias acciones preventivas o correctivas” (Project Management Institute, Inc. 2017, p.88)

Por lo tanto, la revisión de la gestión ofrece una oportunidad para reflexionar sobre el progreso, identificar áreas de mejora, y tomar decisiones informadas para optimizar el desarrollo y la implementación de los Centros de Información. Esta puede incluir al menos los siguientes puntos:

- Evaluación del Progreso: Una revisión sistemática del progreso en comparación con los hitos y objetivos establecidos. Esto incluye el análisis del avance en términos de alcance, cronograma, costos y calidad.
- Revisión de Riesgos: Análisis y actualización de la gestión de riesgos, identificando nuevos riesgos y evaluando la efectividad de las estrategias de mitigación implementadas.
- Examen de Cambios Implementados: Revisión de los cambios que se han implementado durante el proyecto, evaluando su impacto en el alcance, cronograma y costos. Determinación de la efectividad de la gestión de cambios.

- Cumplimiento con Estándares y Procesos: Verificación de que el proyecto cumple con los estándares y procesos establecidos en el plan de gestión. Identificación de desviaciones y acciones correctivas necesarias.
- Retroalimentación de Interesados: Obtención de retroalimentación de los interesados clave, incluyendo clientes, patrocinadores y usuarios finales. Evaluación de la satisfacción del cliente y ajustes necesarios en función de sus comentarios.
- Lecciones Aprendidas: Documentación de lecciones aprendidas a lo largo del proyecto. Identificación de prácticas exitosas y áreas de mejora para aplicar en futuros proyectos.
- Planificación para la Fase Siguiete: Desarrollo de planes y estrategias para la siguiente fase del proyecto, considerando los hallazgos de la revisión de la gestión.

### **2.3 Ciclos de vida**

Este concepto unifica una serie de variables que interactúan en un proyecto, Tal como lo indica The Digital Project Manager (2024) que refiere que el ciclo de vida “describe el proceso de alto nivel de entrega de un proyecto y los pasos que debes seguir para hacerlo realidad.”

Ante esto, se presentan las tres formas más populares de establecer el ciclo de vida del proyecto, el cual, dependerá de las características propias de este, del equipo que lo gestione y otros recursos a su disposición, ya que esto es lo que hace que uno sea más apto para un proyecto que otro.

#### ***2.3.1 Ciclo de vida predictivo o en cascada***

“Se utilizan cuando se tiene un conocimiento bastante certero de lo que se quiere, para cuándo se quiere, qué calidad se requiere, y con qué recursos y presupuesto se cuenta” (UNIR, 2023). Por lo que este ciclo de vida se basa en una planificación detallada al inicio del proyecto, y se ejecuta el proyecto siguiendo una secuencia lineal y fija de fases.

#### ***2.3.2 Ciclo de vida adaptativo o ágil***

“Los proyectos donde se utiliza metodología ágil son aquellos donde el alcance y los requerimientos o están poco definidos o son cambiantes” (UNIR, 2023). Entonces; este ciclo de vida se basa en una planificación flexible y dinámica, y se ejecuta el proyecto mediante iteraciones

o ciclos cortos de trabajo. Cada iteración produce un entregable funcional y se revisa con el cliente o el usuario para obtener retroalimentación y ajustar el plan.

### **2.3.3 *Ciclo de vida híbrido***

Este modelo es cuando “la flexibilidad y la adaptabilidad tan propia de Agile se combina con el enfoque tradicional de la gestión de proyectos en cascada. La ventaja de esta combinación es que permite sacar lo mejor de las dos metodologías” (Mancuzo, G. 2021) De la misma manera que los anteriores, este enfoque se utilizará dependiendo de las características propias del proyecto.

## **2.4 Marco de referencia de buenas prácticas**

Los marcos de referencia de buenas prácticas en la gestión de proyectos son conjuntos de principios, procesos, prácticas y directrices que se han identificado como efectivos para la planificación, ejecución y control de proyectos. Estos marcos proporcionan un enfoque estructurado y sistemático para la gestión de proyectos y se utilizan para mejorar la probabilidad de éxito en la entrega de los objetivos del proyecto.

### **2.4.1 *PMBOK***

Según el Project Management Institute, Inc. (2017), la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos aborda los conocimientos fundamentales necesarios para la gestión de proyectos. Estos conocimientos engloban prácticas tradicionales establecidas y ampliamente aplicadas, así como prácticas innovadoras que están surgiendo en la profesión.

Por lo tanto, es considerado un marco de referencia o consultativo que puede apoyar en la construcción de “metodologías, políticas, procedimientos, reglas, herramientas y técnicas, y fases del ciclo de vida necesarios para la práctica de la dirección de proyectos”. (Project Management Institute, Inc., 2017. p2)

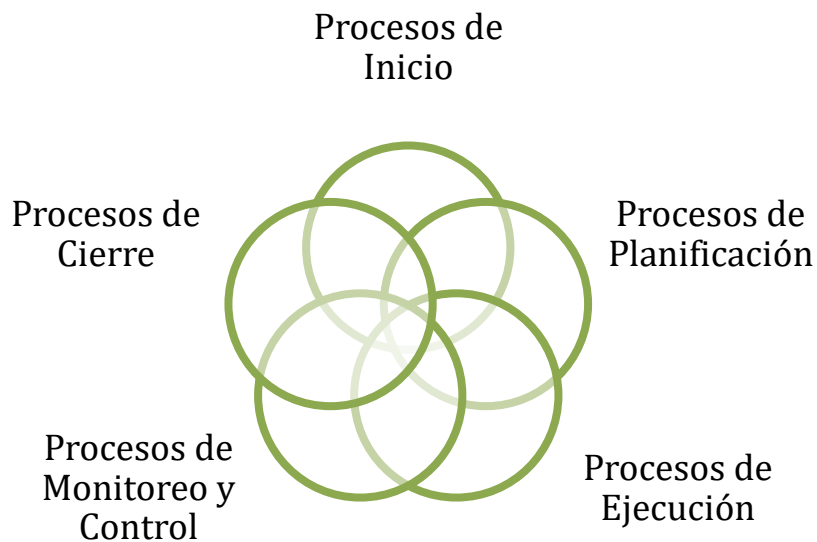
Así mismo, la elección del PMBOK como marco de referencia de buenas prácticas para el proyecto de los Centros de Información y Bienestar aportará varios beneficios significativos, por ejemplo, la estandarización y consistencia, le da un enfoque integral al plan, una planificación detallada que guiará mejor los pasos del equipo que gestionará y permite también la mejora continua.

#### **2.4.1.1 *Grupos procesos***

La aplicación de estos grupos de procesos proporciona una estructura organizada para el desarrollo y ejecución del plan de gestión puesto que cada grupo, desde el inicio hasta el cierre, representa una fase específica del ciclo de vida del proyecto, delineando claramente las acciones necesarias en cada etapa.

La figura 2.1 permite dimensionar a gráficamente cómo funciona la interacción de estos procesos, la cual no es para nada lineal o consecutiva, sino más bien, se podría decir que es tiene iteraciones y que es flexible.

**Figura 2.1:** Grupos de procesos de la dirección de proyectos.



Nota: Grupos de procesos de la dirección de Proyectos. Elaborado con información tomada del (Project Management Institute, Inc., 2017, p.553)

En conjunto, estos grupos ofrecen un marco integral que dirige de manera efectiva el desarrollo y ejecución del plan de gestión, contribuyendo al esperado cumplimiento de los objetivos y la complacencia de las expectativas de los interesados. Su implementación para el Plan de los CIB generará vínculo y estructura al plan de gestión.

Por ejemplo; la implementación de procesos de inicio y planificación facilita la identificación temprana de posibles problemas, permitiendo una intervención proactiva, la inclusión de procesos de ejecución, seguimiento y control permiten llevar a cabo el plan con una supervisión constante del progreso, proporcionando a los responsables información detallada sobre

el estado del proyecto, y los de cierre ofrecen la oportunidad de evaluar el éxito del proyecto, identificar áreas de mejora y documentar lecciones aprendidas.

Por lo que se puede decir que, los grupos de procesos “Es la serie de fases que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su conclusión. Las fases pueden ser secuenciales, iterativas o superpuestas.” (Project Management Institute, Inc. 2017, p.547). Atendiendo a esto es por lo que el ciclo de vida del proyecto para los Centros de Información y Bienestar debe ser detallado y adaptado a las características específicas de este. Por lo que se mencionan algunos elementos clave que deben incluirse:

#### Inicio del Proyecto:

- Identificación de la necesidad y oportunidad de establecer los Centros de Información y Bienestar.
- Desarrollo de la declaración del proyecto, incluyendo objetivos, alcance y beneficios esperados.
- Identificación de los interesados clave y establecimiento de un equipo de proyecto.

#### Planificación:

- Desarrollo del Plan de Gestión del Proyecto, que incluye planes detallados para la gestión de alcance, cronograma, costos, calidad, recursos, comunicaciones, riesgos, adquisiciones e interesados.
- Identificación y análisis detallado del alcance del proyecto, requisitos y entregables.
- Desarrollo de la estructura de desglose del trabajo (EDT) y el cronograma del proyecto.
- Estimación de costos y desarrollo del presupuesto del proyecto.
- Planificación de la gestión de riesgos y estrategias de mitigación.

#### Ejecución:

- Implementación efectiva del plan del proyecto, llevando a cabo las actividades planificadas.
- Gestión de recursos y asignación de tareas a los miembros del equipo.
- Comunicación regular con los interesados y actualización del estado del proyecto.
- Monitoreo del desempeño del proyecto y ajuste según sea necesario.
- Aseguramiento de la calidad en la ejecución de las actividades.

#### Monitoreo y Control:

- Seguimiento continuo del progreso del proyecto en comparación con las líneas base.
- Control de cambios a través del proceso establecido en el Plan de Gestión de Cambios.
- Evaluación y gestión de riesgos continuos.
- Revisión y actualización periódica de la planificación del proyecto según sea necesario.
- Control de la calidad de los entregables y procesos.

Cierre:

- Finalización y entrega de todos los entregables del proyecto.
- Evaluación del rendimiento del proyecto y comparación con los objetivos iniciales.
- Documentación de lecciones aprendidas y mejores prácticas.
- Celebración de la finalización del proyecto y agradecimientos al equipo y a los interesados.
- Cierre formal de contratos y liberación de recursos.

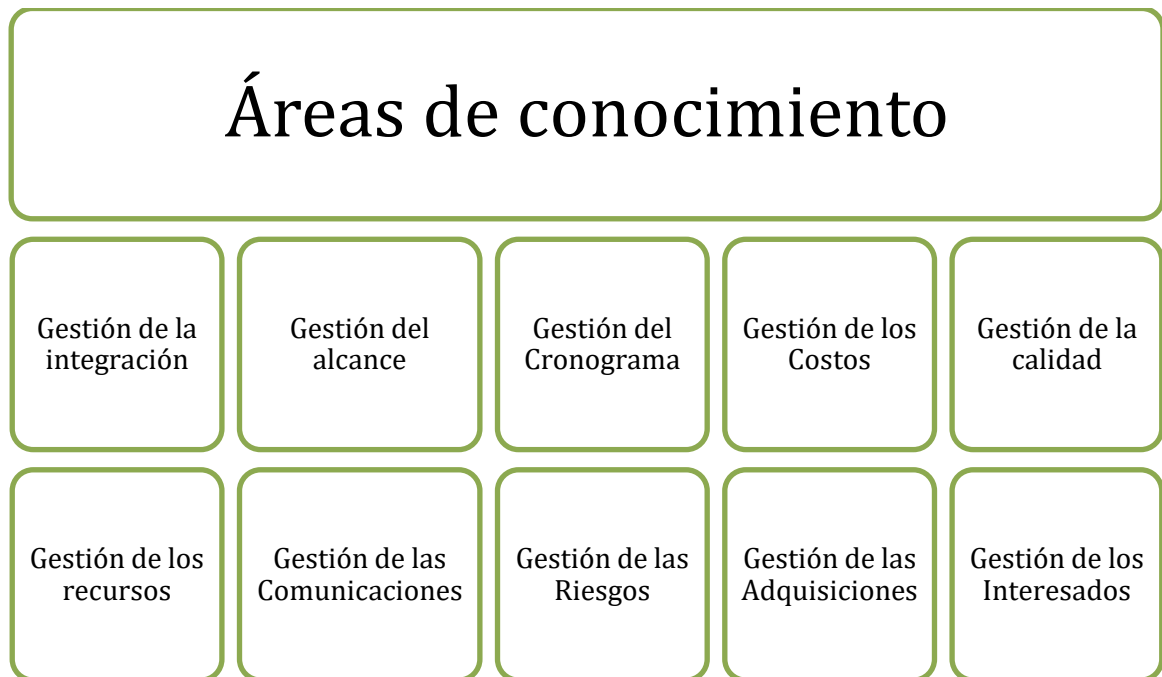
Se reconoce que estos grupos de procesos no solo cumplen funciones específicas en cada etapa, sino que también contribuyen al logro de los objetivos generales y específicos del proyecto. La implementación exitosa de estos procesos se traduce en un plan de gestión integral que busca no solo el cumplimiento de metas, sino también la satisfacción de los interesados y la generación de una propuesta de valor sostenible con los Centros de Información y Bienestar para Dos Pinos.

#### ***2.4.1.2 Áreas conocimiento***

Un Área de Conocimiento es un conjunto de procesos asociados a un tema particular de la dirección de proyectos. (Project Management Institute, Inc., 2017, p.553) Por lo que resulta fundamental considerar estas áreas al desarrollar el plan de gestión para los Centros de Información y Bienestar para darle integridad al enfoque, una mejor comprensión del proyecto al equipo que lo va a desarrollar, procurar una gestión eficiente de recursos, mitigar riesgos, mejorar en la toma de decisiones al proporcionar métodos probados para abordar problemas y desafíos que puedan surgir durante la ejecución del proyecto, también porque proporciona una alineación con estándares y buenas prácticas y además prepara al equipo para la adaptación al cambio.

La figura 2.2 muestra cuales son las áreas de conocimiento que propone el Project Management Institute, Inc. (2017)

**Figura 2.2:** Áreas de conocimiento de la dirección de proyectos.



Nota: Áreas de conocimiento de la dirección de Proyectos. Elaborado con información tomada del (Project Management Institute, Inc., 2017, p.553)

Con esta imagen general de las diez áreas que nos muestra la figura 1.2, se añade que la inclusión de las diferentes áreas de conocimiento en el Plan de Gestión de los Centros de Información y Bienestar es esencial debido a las funciones específicas que desempeñan cada una de estas áreas en la dirección de proyectos.

Las mismas se explican de la siguiente manera; según la referencia del Project Management Institute, Inc. (2017):

- Gestión de la Integración Se ocupa de coordinar y unificar todos los aspectos y fases del proyecto, asegurando que trabajen de manera coherente hacia los objetivos establecidos.
- Gestión del Alcance: Implica definir, documentar y gestionar todo el trabajo necesario para lograr los objetivos del proyecto de manera efectiva.
- Gestión del Cronograma: Se centra en la planificación, programación y control del tiempo necesario para completar el proyecto, asegurando su entrega puntual.

- Gestión del Costo: Incluye la planificación, estimación y control de los costos asociados con el proyecto, garantizando que se mantengan dentro del presupuesto establecido.
- Gestión de la Calidad: Abarca todos los procesos y actividades que determinan las políticas de calidad, objetivos y responsabilidades para satisfacer las necesidades del proyecto.
- Gestión de los Recursos: Se enfoca en la organización, gestión y liderazgo del equipo de proyecto, asegurando la colaboración eficiente y el desempeño óptimo de los recursos humanos; así como el aseguramiento de la disponibilidad de los recursos económicos, materiales y demás que necesite el proyecto.
- Gestión de las Comunicaciones: Involucra la planificación, la creación, la distribución, el monitoreo y la gestión de las comunicaciones del proyecto, tanto internas como externas.
- Gestión de Riesgos: Identifica, evalúa y mitiga los riesgos potenciales que podrían afectar el éxito del proyecto, buscando oportunidades y evitando posibles obstáculos.
- Gestión de Adquisiciones: Se encarga de adquirir bienes y servicios externos necesarios para el proyecto, asegurando que se realice de manera eficiente y conforme a los requisitos.
- Gestión de los Interesados: Implica identificar, analizar y gestionar las expectativas e intereses de todas las partes involucradas en el proyecto para promover su éxito.

## **2.5 Sostenibilidad**

La consideración y comprensión del concepto de sostenibilidad se tornan fundamentales para el proyecto de los Centros de Información y Bienestar por varias razones trascendentales. Principalmente, la sostenibilidad aborda la necesidad de equilibrar el desarrollo actual con la preservación de recursos y condiciones para las generaciones futuras. En el caso de los Centros de Información y Bienestar, la sostenibilidad garantiza que las acciones emprendidas por la Cooperativa no solo busquen el beneficio y desarrollo económico como negocio, sino que considera el bienestar de la comunidad, los colaboradores y sus familias, haciendo que sus

actividades económicas no comprometan la capacidad de estos para satisfacer sus propias necesidades.

Este enfoque se alinea con el principio fundamental de la sostenibilidad donde “La sostenibilidad se rige bajo el principio de asegurar las necesidades del presente sin comprometer las necesidades de las generaciones futuras, siempre sin renunciar a la protección del medioambiente, el crecimiento económico y el desarrollo social.” (BBVA, sf, párr.1).

También suele decirse que la sostenibilidad tiene tres pilares fundamentales, ya que si alguno de ellos no se incluyera cuando se aborda este tema, no podríamos hablar de sostenibilidad. Tener en cuenta el desarrollo ambiental, social y económico como un crecimiento que debe ir de la mano y equilibrado es sostenibilidad, por lo tanto, se define en seguida, según BBVA (s.f) estas tres definiciones básicas para la sostenibilidad.

### ***2.5.1 Definiciones básicas en sostenibilidad***

- **Sostenibilidad ambiental**: es la gestión eficiente de recursos naturales en la actividad productiva, permitiendo su preservación para las necesidades futuras.
- **Sostenibilidad económica**: implica el uso de prácticas económicamente rentables que sean tanto social como ambientalmente responsables.
- **Sostenibilidad social**: La sostenibilidad social busca fortalecer la cohesión y estabilidad de las poblaciones y su desarrollo vital.

Además de esta triada fundamental para entender la sostenibilidad, existen otros conceptos que acompañan este tema sobre todo para su abordaje y aplicación, tal como los Objetivos de Desarrollo Sostenible definidos por las Naciones Unidas para dirigir o proponer una línea de acción a aquellos entes Estatales o privados que trabajan por la sostenibilidad.

Según Orellana (2020) “los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) son medidas adoptadas por los líderes mundiales para proteger el planeta, luchar contra la pobreza y tratar de erradicarla con el objetivo de construir un mundo más próspero, justo y sostenible para las generaciones futuras”

Adicionalmente también se define que los ODS “proporciona una visión transformadora para un desarrollo sostenible centrado en las personas y el planeta, basado en los derechos humanos, y en la dignidad de las personas.” Lo cual no se aleja en nada al concepto definitivo anterior mente de sostenibilidad como equilibrio económico, social y ambiental, con esto se pretende mostrar el vínculo que existe entre todos estos conceptos. (Naciones Unidas, sf, párr.4).

Y, más específico, se tiene el concepto de sostenibilidad aplicado a los negocios, con el concepto de “La sostenibilidad empresarial son los esfuerzos que una empresa realiza para sostener su actividad económica, considerando factores sociales y medioambientales, y haciendo de su gestión, una acción responsable con los recursos.” (Orellana P, 2020, párr. 1).

El cuadro 2.2 muestra cual es el impacto de las acciones que realiza el Centro de Información y Bienestar en los ODS planteados y descritos anteriormente.

**Cuadro 2.2:** Contribución de los CIB a los Objetivos de Desarrollo Sostenible

<b>ODS</b>	<b>Justificación</b>
#1 Fin de la pobreza	El proyecto se orienta al desarrollo social, utilizando la metodología del Índice de Pobreza multidimensional
#3 Salud y bienestar	El proyecto desarrolla estrategias para impactar temas de Protección Social, Salud, agua y saneamiento
#4 Educación de calidad	El proyecto desarrolla estrategias para impactar en la formación para la empleabilidad y productividad con enfoque de género
#5 Igualdad de género	Se promueve en las estrategias el empoderamiento de la mujer y se mantiene un enfoque transversal de género
#6 Agua limpia y saneamiento	El proyecto desarrolla estrategias para impactar temas de Protección Social, Salud, agua y saneamiento
#8 Trabajo decente y crecimiento económico	El proyecto desarrolla estrategias para impactar la formación para la empleabilidad y productividad con enfoque de género. Se promueve el asesoramiento para población Migrante
#10 Reducción de las desigualdades	El proyecto se orienta al desarrollo social, utilizando la metodología del Índice de Pobreza multidimensional
#11 Ciudades y comunidades sostenibles	Voluntariado social impactando de manera positiva en las viviendas de personas en condición de vulnerabilidad y asesora y acompaña en trámites para bonos de vivienda y demás beneficios Estatales
#17 Alianzas para lograr los objetivos	Durante el desarrollo del proyecto ha sido necesario y se ha contado con la articulación y alianza de organizaciones como Acnur, BAC, COSEVI, CCSS, Migración, OIM, Municipalidades, TSE, BCR, IMAS, PANI, AyA, Banco Popular, Banco Nacional, Registro Nacional, MOPT, Dekra (o sus sustitutos), MEP, CONAPDIS, Poder Judicial, entre otros

Nota: Cuadro sobre la contribución a los ODS propuestos por las Naciones Unidas, con información tomada de Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2023)

Siendo así, cabe resaltar que, si los Centros de Información están diseñados para proporcionar servicios que mejoren el bienestar de la comunidad, como asesoramiento en trámites Estatales, información sobre servicios sociales, políticas públicas y beneficios del Estado, entre

otros recursos de utilidad, el proyecto contribuye al desarrollo sostenible al abordar las necesidades de los colaboradores, sus familiares e inclusive las comunidades a su alrededor.

Con esto, los CIB proporcionan acceso a información relevante y necesaria para satisfacer necesidades, disminuye las brechas sociales, tecnológicas, geográficas, educativas y demás que puedan alejar a las personas de efectuar estas tramitologías en las instituciones, por lo tanto, facilitar el acceso a la información contribuye al empoderamiento de la persona y su familia, mejora las condiciones de vida y disminuye la pobreza.

### ***2.5.2 Metodología del Índice de Pobreza Multidimensional***

Históricamente la pobreza se ha medido con respecto al nivel de ingreso del hogar o la persona. Esta metodología propone otra perspectiva de la pobreza dándole un enfoque integral y multidimensional, entendiendo que el fenómeno de la pobreza además de comprender los términos económicos en cuanto a ingresos también tiene que ver con acceso a condiciones que favorecen el bienestar de las personas.

Por lo que el IPM se define como:

Una medición de la pobreza que refleja las múltiples carencias que enfrentan las personas pobres al mismo tiempo en áreas como educación, salud, entre otros. El IPM refleja tanto la incidencia de la pobreza multidimensional (la proporción de personas en una población que son pobres multidimensionales), y su intensidad (el número promedio de carencias que cada persona pobre experimenta al mismo tiempo). (Multidimensional Poverty Peer Network, sf, párr. 2).

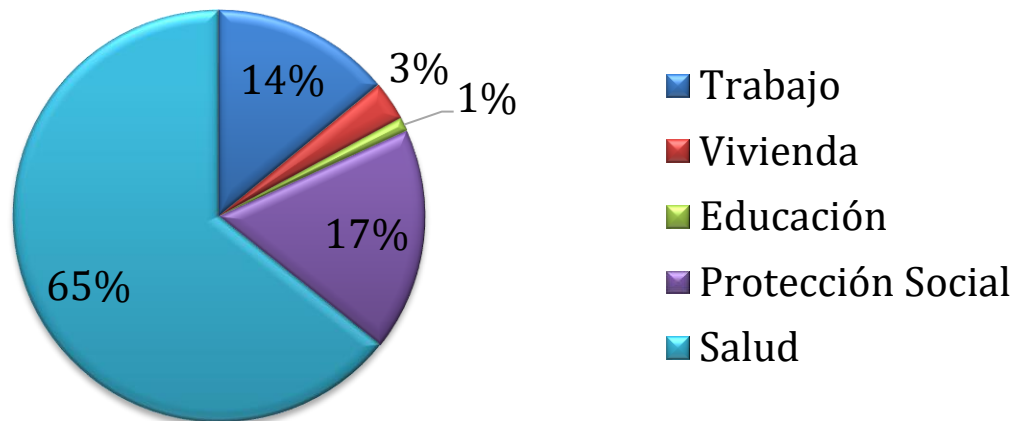
En Costa Rica, además de aplicarse esta metodología para la medición a nivel país desde el INEC, el sector empresarial ha hecho que sea el primer país en el mundo donde las empresas privadas implementaron el modelo a sus contextos. Ante esto nació un nuevo concepto que se utiliza para esta práctica empresarial; Índice de Pobreza Multidimensional empresarial (IPMe) el cual se refiere a “una herramienta que permite identificar las causas subyacentes de la pobreza y la vulnerabilidad que enfrentan las personas trabajadoras y sus familias. Al enfocarse en dimensiones como educación, vivienda, trabajo, salud, finanzas y protección social, podemos

comprender mejor los desafíos y diseñar estrategias efectivas para mejorar la calidad de vida de las personas.” (Asociación Horizonte Positivo, 2023)

El Centro de Información y Bienestar, por su parte, es una estrategia que atiende la pobreza multidimensional en el sentido de abordar las necesidades que esta metodología incluye, por ejemplo: los 5876 trámites que se han realizado hasta diciembre 2023 en el Centro de Información y Bienestar de Dole, Finca Santa Fe, inciden en alguna medida en las cinco dimensiones que aplican en esta metodología, como lo muestra la figura 2.3.

**Figura 2.3:** Incidencia del servicio CIB-Dole en las dimensiones del IPM durante el 2023.

## Incidencia del servicio CIB-Dole en las dimensiones del IPM durante el 2023



Nota: Porcentaje de trámites realizados según su incidencia en las dimensiones del Índice de Pobreza Multidimensional. Elaborado con información dada por Dole (2024) de sus reportes de gestión.

La figura 2.3 muestra, la relevancia del CIB para abordar la pobreza Multidimensional, lo cual es un objetivo estratégico de la Dirección de Sostenibilidad de Dos Pinos, por esto, la trascendencia que tiene la comprensión y apropiación de los conceptos y la metodología en sí del IPMe, para integrarlo en este plan de gestión de la manera más oportuna posible.

Además, con la atención de la pobreza que se hace desde los Centros de Información, es imposible no hablar de la incidencia en el desarrollo sostenible que genera el proyecto, pues como se ha mencionado anteriormente, ninguno de estos conceptos puede desvincularse del otro.

Los Centros de Información al abordar aspectos sociales, económicos y medioambientales, contribuye de manera significativa a múltiples Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas, por ejemplo: al número uno que se llama “fin de la pobreza”.

Este enfoque holístico no solo busca mejorar el acceso a la información y los servicios, sino que también busca empoderar a la comunidad, reducir desigualdades y promover un entorno propicio para el bienestar y el progreso. En última instancia, el proyecto no solo es un catalizador para el cambio positivo en el presente, sino que sienta las bases para un futuro más sostenible, inclusivo y equitativo.

## **2.6 Centro de Información y Bienestar**

El proyecto como tal, es un servicio único en su esencia, es decir, al menos por parte del equipo desarrollador no se ha encontrado registro o literatura de algo similar. Sin embargo, para esbozar un contexto, desde el área académica y legal existe una figura a la que se le denomina Centro de Información y Documentación los cuales son “organismos que se encargan de desarrollar tareas de documentación y de manejo y difusión de información en diversos grados, con el propósito de recopilar datos, producir información y ponerla al alcance de todas aquellas instituciones, universidades, gremios y asociaciones empresariales, así como para la cooperación internacional”. (Filosofía, sf)

Lo cual, si se ve desde una perspectiva muy general, no está muy alejado de lo que hace un CIB, el cual es “un servicio de atención al colaborador de la empresa y sus familias para informar, acompañar y dar seguimiento en tramitología Estatal y privada” (Dole, 2024) por lo que efectivamente su deber es captar la información de las instituciones y ponerla al alcance efectivo de los usuarios del servicio, similar a los centros de información descritos anteriormente.

Se puede añadir también que su esencia fundamental son los trámites y procesos que demanden las instituciones para obtener un beneficio, los servicios de la institución o incluso cumplir con un deber como ciudadanos, sin embargo, más allá de eso, el impacto de efectuar este asesoramiento y acompañamiento trasciende a la disminución de la pobreza, la disminución del

ausentismo en el trabajo, la validación de derechos fundamentales, la disminución de brechas sociales como la digital, educativa y geográfica.

Además; disponer de este servicio facilita que se den condiciones para favorecer el clima laboral y el arraigo y compromiso de los colaboradores agradecidos por todos los beneficios que el CIB le da a ellos y sus familias.

Este servicio nace principalmente con la intención de darle al colaborador, la familia y la comunidad la oportunidad de tener acceso a los trámites Estatales sin visitar presencialmente las instituciones. Significando esto ahorro económico, sentido de pertenencia y desarrollo humano.

También se generan otros beneficios, que según Dole (2024) le dan valor al servicio y sostenibilidad a su operación, los cuales se puntúan para mayor especificidad:

- Se disminuye la brecha tecnológica, geográfica y educativa entre las instituciones Estatales y los usuarios.
- Se contribuye a la validación de derechos
- Se aporta a la gestión Estatal en temas de liberación de filas para la atención individual.
- Se facilitan usuarios informados y preparados para tramitar ágilmente el proceso en las instituciones cuando ya el CIB no tiene injerencia
- Se facilita un mayor alcance y cobertura para las instituciones del Estado
- El CIB es un canal de comunicación oficial y de confianza para los trabajadores
- Se le da al colaborador la oportunidad de cubrir sus necesidades desde el lugar de trabajo
- El colaborador genera sentido de pertenencia y arraigo cuando la empresa contribuye a su bienestar.
  - El colaborador se beneficia cuando experimenta una reducción en el estrés y la carga administrativa asociada a los trámites.
  - Contribuimos a la disminución de la pobreza multidimensional
  - La familia se beneficia cuando no incurre en gastos para hacer sus trámites
  - La familia se beneficia cuando no pierde días de trabajo por ir a alguna institución
  - La empresa se beneficia del bienestar del personal, que puede ser más comprometido con sus actividades laborales
  - La empresa se beneficia cuando el trabajador no se ausenta por ir a hacer un trámite presencialmente a alguna institución

En resumen, la implementación de Centros de Información puede crear un entorno donde los colaboradores se sientan respaldados, informados y empoderados, generando beneficios tanto para ellos como para la empresa en términos de bienestar, productividad y reputación corporativa.

El Centro de Información interactúa con sus usuarios de varias maneras, la principal de ellas es presencialmente, ya que los colaboradores de la empresa tienen accesos a visitar la oficina y hacer sus consultas directamente a la persona que gestiona, pero además, el CIB tiene su propia línea telefónica fija y de celular, por lo que les permite a los colaboradores comunicarse por llamada o por mensajería de WhatsApp.

Para Dole (2024) servicio, desde su concepción tiene cuatro propósitos principales:

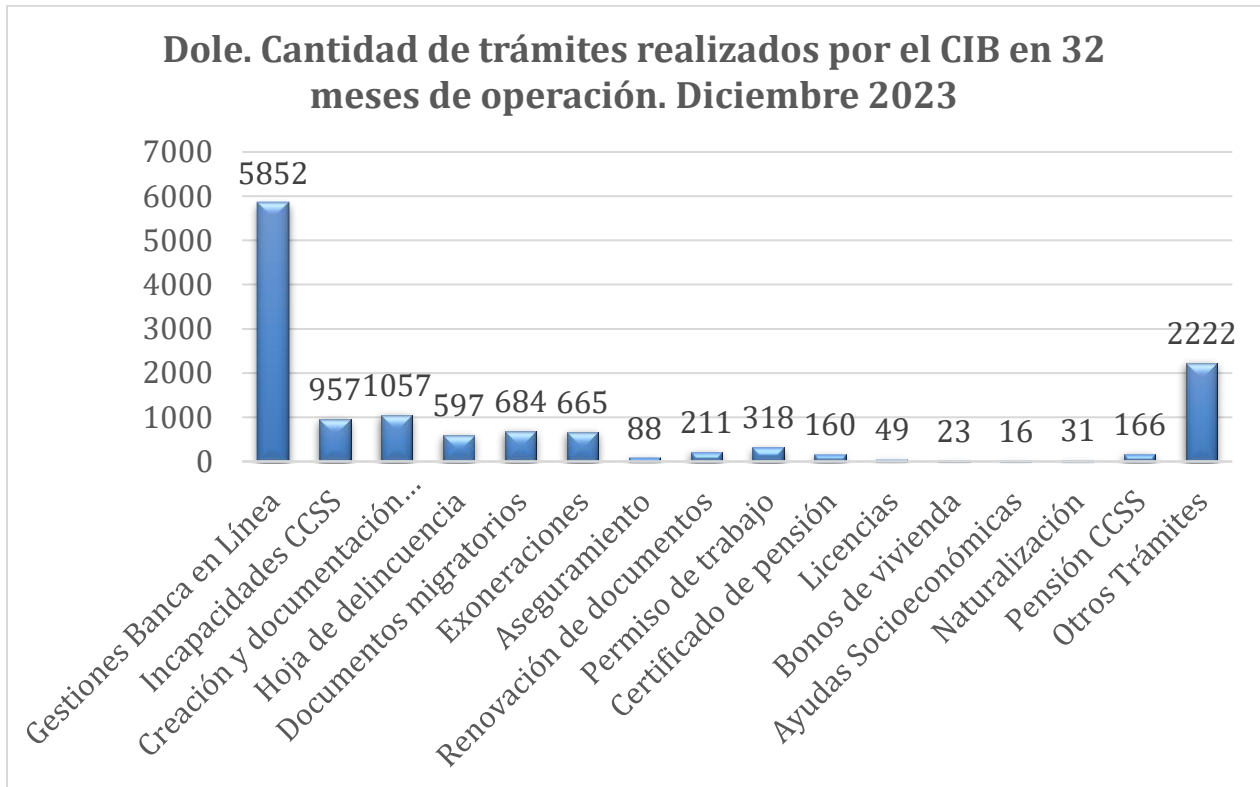
1. Generar confianza y sentido de pertenencia en el personal a través de servicios oportunos y transparentes para el beneficio propio y de la familia
2. Contribuir a la economía familiar evitándoles gastos y pérdidas económicas por realizar trámites necesarios
3. Aportar al desarrollo familiar a través de la disminución de la pobreza con la gestión de trámites que satisfagan necesidades para el bienestar
4. Disminuir el ausentismo generado por visitas a las instituciones públicas o privadas, dentro del alcance del CI

Y además la experiencia que Dole (2024) comparte, indica que se ha permitido identificar algunos de los alcances que podría tener la operación del servicio con una adecuada administración de este, por ejemplo:

- Establecer alianzas de impacto con las instituciones públicas de mayor consulta en los CI
- Incluir a las Asociaciones de Empleados en la gestión de trámites que requieren un pago obligatorio
- Permitir a los principales beneficiarios evaluar el servicio que reciben, para conocer las oportunidades de mejora del proyecto
- Poner a disposición el servicio para las comunidades vecinas
- Desarrollar una herramienta funcional para el registro de las gestiones del CIB, permitiendo generar mejores bases de datos para el análisis y mejora continua.

Ahora bien, parte de lo que hace el Centro de Información se detalla en sus resultados, por ejemplo; en 32 meses de atención que tiene el primer CIB de Dole, se realizaron 5876 trámites, distribuidos principalmente de la siguiente manera en la figura 2.4:

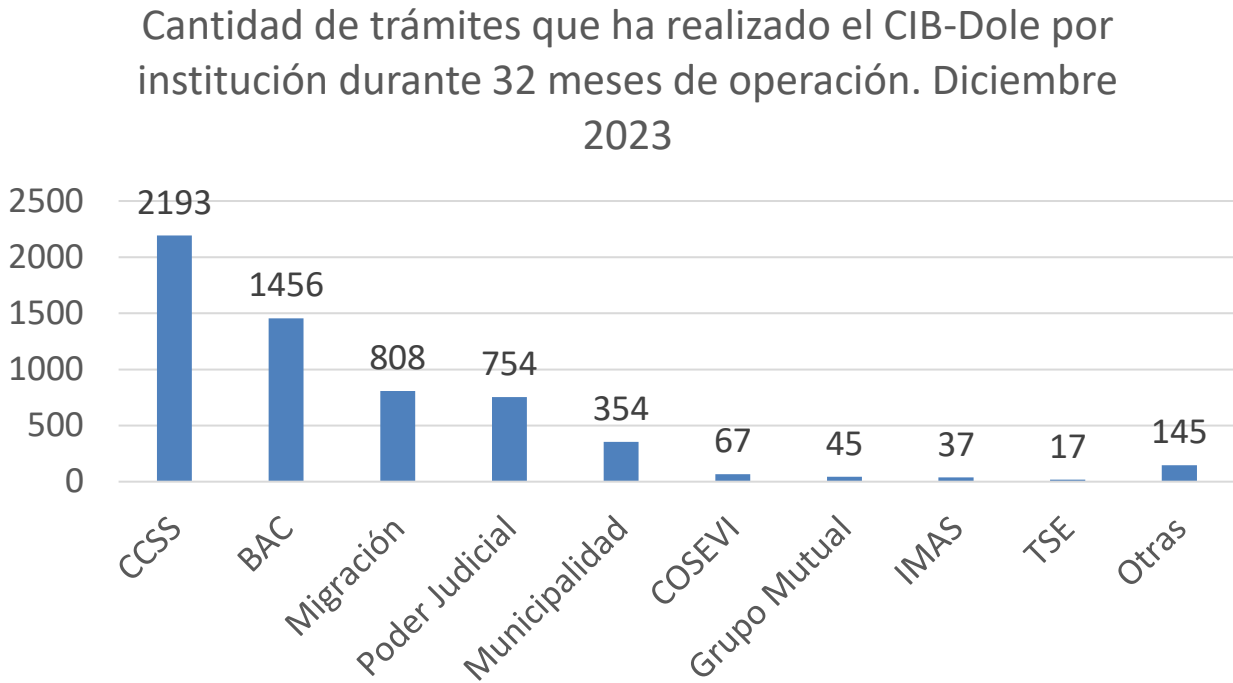
**Figura 2.4:** Dole. Cantidad de trámites realizados por el CIB en 32 meses de operación. Diciembre 2023



Nota: Cantidad por tipo de trámites realizados en el CIB- Dole. Elaborado con información dada por Dole (2024) de sus reportes de gestión.

Esto permite valorar, los principales trámites que requiere el personal y las principales instituciones con las que el Centro de Información interactúa; con mayor claridad lo muestra la figura 2.5:

**Figura 2.5:** Principales instituciones donde gestiona el CIB



Nota: Cantidad de trámites realizados en el CIB- Dole por institución. Elaborado con información dada por Dole (2024) de sus reportes de gestión.

Estas cantidades de trámites e instituciones en las que el CIB interviene no solo brinda bienestar social a las familias, sino que también se traduce en beneficios económicos. Evitar visitar la institución en varias ocasiones para concretar un trámite significa un ahorro para el hogar en gastos relacionados con traslados y viáticos y, además, implica que ese día no se deja de percibir el salario por tener que ausentarse del trabajo.

Estas gestiones son posibles a partir del sistema administrativo que se emplea actualmente para ofrecer el servicio. Cada Centro de Información y Bienestar cuenta con una sola persona gestora. Las gestoras son las responsables de realizar la atención y brindar los servicios cada día a las personas trabajadoras y sus familias, para lo cual cuentan con un plan de trabajo.

Finalmente, los Centros de Información y Bienestar permiten a las personas tener acceso a sus Derechos y que estos puedan buscar opciones para un mayor Bienestar, tener acceso a recursos y empoderarse; además, este recurso permite el desarrollo integral de las personas y sus familias y a la organización, le genera efectos directos e indirectos positivos que se reflejan en los índices

de ausentismo, los procesos disciplinarios, la estabilidad y baja de rotación de personal, incrementa el sentido de pertenencia y arraigo, mejora la comunicación y desarrolla la confianza.

### **Capítulo 3: Marco metodológico**

En este capítulo, se detalla la metodología que orientó el desarrollo de la investigación, encaminada a alcanzar los productos vinculados a los objetivos específicos y la resolución de la problemática planteada. En este marco metodológico, se delinearón los elementos esenciales del diseño de la investigación, tales como las categorías y variables de estudio.

Asimismo, se especificaron las técnicas y se elaboraron los instrumentos destinados a la recolección de datos. Se procedió a la identificación de los sujetos y fuentes de información relevantes, y se proporcionó una descripción detallada de los productos y subproductos que se esperaban obtener en correspondencia con cada objetivo específico.

Además, se definieron con claridad los métodos y herramientas que fueron empleados en la etapa subsiguiente de análisis y procesamiento de la información recopilada. Este enfoque metodológico estableció las bases sólidas para llevar a cabo una investigación rigurosa y alcanzar resultados significativos en el contexto del proyecto.

#### **3.1 Categorías y variables de la investigación**

En esta sección se indican las categorías en las que se trabajó durante esta investigación, considerando elementos de los cuales se recopiló información, analizó y desarrolló soluciones. Estas categorías fueron definidas de acuerdo con el tipo de investigación, se indica su definición, las subcategorías que la componen y las preguntas generadoras que contribuyeron a la identificación de las técnicas e instrumentos apropiados para el entendimiento de cada variable.

En el cuadro 3.1 se desarrollan las categorías de la investigación y además se detallan los componentes que permitieron la investigación y el análisis de estas.

**Cuadro 3.1:** Desarrollo de categorías y sus componentes para el análisis.

Categoría	Definición conceptual de la categoría	Sub-categoría	Definición Conceptual	Pregunta Generadora	Técnicas	Instrumentos
<b>Gestión de Proyectos</b>	“Enfoque estructurado y disciplinado para planificar, organizar y supervisar la finalización con éxito de un proyecto.” (Jain N, 2023)	Prácticas actuales de la Oficina de Proyectos	“Dicho de un conocimiento: Que enseña el modo de hacer algo” (Real Academia Española, 2022)	¿Con qué recursos cuenta Dos Pinos actualmente para desarrollar los Centros de Información y Bienestar?	Entrevista	Hoja de chequeo (Apéndice C)
		Marcos de buenas prácticas	“Significa que existe consenso general acerca de que la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a los procesos de dirección de proyectos puede aumentar la posibilidad de éxito de una amplia variedad de proyectos para entregar los resultados y los valores del negocio esperados”. (PMBOK, 2017, p.2)	¿Cuáles son los planes requeridos para el éxito del proyecto?	Revisión documental	Hoja de chequeo (Apéndice F)
				¿Cuáles son las recomendaciones de otras empresas para este tipo de proyecto?	Encuesta	Cuestionario (Apéndice B)
				¿Cuál es el modelo de ciclo de vida óptimo para el plan del proyecto del CIB?	Cuestionario	Herramienta de idoneidad (Anexo 1)
		Proyecto del Centro de Información y Bienestar	Servicio de atención al usuario para informar, acompañar y dar seguimiento en tramitología Estatal	¿Cuáles son los requisitos con los que debe cumplir el CIB Dos Pinos para operar con éxito?	Entrevista	Entrevista semiestructurada (Apéndice A)
				¿Qué es el centro de información y cuáles son sus características?	Entrevista	Cuestionario (Apéndice E)
				¿Cómo se mide el éxito del proyecto?	Revisión documental	Guía de información (Apéndice D)

Nota: Categorías del proyecto y sus componentes. Cuadro de elaboración propia con información tomada de: PMBOK, (2017); Esterkin J, (2019) y SOPHIA Oxford (sf).

La estructuración detallada de las categorías y variables de investigación no solo cumplió con los estándares metodológicos, sino que también se alineó estrechamente con el propósito de generar beneficios significativos y medibles para el Plan de Gestión del Centro de Información y Bienestar. Este enfoque estratégico aseguró que los resultados obtenidos no solo abordaran la problemática planteada, sino que también impulsaran la eficiencia, la efectividad y la calidad de los servicios ofrecidos en beneficio directo de los colaboradores de Dos Pinos.

### **3.2 Población y muestra – Sujetos de investigación**

En esta sección se detallan los sujetos de los cuales se obtuvieron datos e información mediante diversas técnicas y herramientas aplicadas. Los primeros sujetos considerados para enriquecer este plan de gestión fueron tres individuos clave, seleccionados estratégicamente mediante un muestreo dirigido. Estos individuos incluyeron a la directora de Capital Humano, el Director de Relaciones Corporativas y Sostenibilidad, y la Coordinadora de Bienestar Social.

Estos sujetos de información fueron los instigadores de la implementación del proyecto, y se buscó comprender sus expectativas en calidad de líderes de los respectivos departamentos que supervisarían el Centro de Información. Además, estas personas autorizaron el presupuesto para este Plan, con el objetivo de generar resultados que contribuyeran al logro de las metas de las unidades que supervisan.

Los siguientes sujetos de información fueron los usuarios del Centro de Información y Bienestar Dole, quienes, como principales beneficiarios del servicio actual, aportaron datos para evaluar áreas de mejora y aspectos que debían mantenerse en esta nueva experiencia para Dos Pinos. Esta muestra consistió en 32 personas, seleccionadas al azar entre los usuarios que acudieron al Centro durante el periodo de aplicación, todos ellos colaboradores de la empresa que consultaban regularmente para sí mismos o para sus familiares.

También, como sujetos de información, se tomó en cuenta la participación de la persona que en Dole lideró el proyecto, para identificar su criterio experto y recomendaciones sobre los requerimientos para que el proyecto fuera exitoso.

En resumen, el cuadro 3.2 presenta cada sujeto de investigación, la información que este facilitó y la pregunta generadora que este proceso contribuyó a aclarar.

**Cuadro 3.2:** Resumen del apartado población y muestra – sujetos de investigación

<b>Sujeto</b>	<b>Pregunta generadora</b>	<b>Información facilitada</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Objetivo que atiende</b>
<b>Directores de Capital Humano y Sostenibilidad</b>	¿Cuáles son los requisitos con los que debe cumplir el CIB Dos Pinos para operar con éxito?	Expectativas y requerimientos del proyecto	Entrevista semiestructurada (Apéndice A)	Obj 1: Requerimientos
<b>Coordinadora de Bienestar Social</b>	¿Con qué recursos cuenta Dos Pinos actualmente para desarrollar los Centros de Información y Bienestar?	Herramientas disponibles en Dos Pinos para el desarrollo del CIB	Hoja de chequeo (Apéndice C)	Obj 1: Requerimientos
<b>Usuarios del CIB-Dole</b>	¿Qué es el centro de información y cuáles son sus características?	Perspectiva del usuario, recomendaciones, puntos que se deben mantener y aspectos que se deben mejorar.	Cuestionario (Apéndice B)	Obj 1: Requerimientos
<b>Líder del proyecto CIB-Dole</b>	¿Cuáles son las recomendaciones de otras empresas para este tipo de proyecto?	Requerimientos del proyecto	Guía de entrevista (Apéndice E)	Obj 1: Requerimientos
	¿Cuál es el modelo de ciclo de vida óptimo para el plan del proyecto del CIB?	Puntos clave para identificar el modelo de ciclo de vida óptimo para el proyecto	Herramienta de idoneidad (Anexo 1)	Objetivo 1: Requerimientos

Nota: Resumen de los sujetos de investigación y su vinculación a datos como las preguntas generadoras, los instrumentos aplicados y la información recolectada. Elaboración Propia

### 3.3 Fuentes de información

En esta sección, se exponen las diversas fuentes que fueron exploradas y analizadas para sustentar cada etapa de la investigación. Desde documentos oficiales, informes internos hasta la interacción directa con los actores clave, cada fuente aportó una perspectiva única y valiosa. La variedad de fuentes seleccionadas garantizó una comprensión integral de los desafíos, oportunidades y contextos que influyeron en el éxito del Plan para el Centro de Información y Bienestar Dos Pinos.

Por lo tanto, las fuentes primarias de esta investigación correspondieron a los testimonios de expertos, de los cuales se recolectaron datos directamente en las encuestas y cuestionarios aplicados a los sujetos de información anteriormente descritos. Lo valioso de estos datos es que enriquecieron el proceso con información de primera mano, de personas cercanas a lo que era y fue la experiencia de los CIB. Además, estaba la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMBOK), que, como referencia principal de este trabajo, sirvió como fuente primaria de información.

También como fuentes primarias de información, corresponden a los datos que se obtuvieron para la aplicación de las revisiones documentales, para estas técnicas se solicitaron documentos internos de Dos Pinos, por ejemplo, herramientas y formatos de la Oficina de Proyectos, Reportes de Sostenibilidad, Reportes de Desarrollo Humano, específicamente los que generan datos de ausentismo y clima laboral. Estos datos colaboraron con la creación de indicadores, de las líneas base, de los requerimientos, y de los planes subsidiarios para el Plan del Proyecto.

Por otro lado, como fuentes secundarias se contó con los datos externos de Dos Pinos, como los datos de informes, presentaciones y documentos del proyecto de los Centros de Información de Dole. Los cuales ofrecieron la perspectiva principal sobre lo que era y se necesitaba para crear un Centro de Información y Bienestar.

Y, por último, se identificaron como fuentes secundarias también, los datos obtenidos a través de artículos, páginas web, libros y manuales que contribuyeron a nutrir el marco teórico de este trabajo.

Es así como, estas fuentes de información, que se muestran en resumen en el cuadro 3.3, facilitaron la comprensión de las subcategorías de análisis de este trabajo, generando datos que con su recopilación y análisis permitieron tener claridad sobre los recursos con los que contaba Dos Pinos para desarrollar este plan de gestión, los planes subsidiarios que aplicaban a este

proyecto, las recomendaciones que externos a DP tenían para el proyecto, los requisitos que se debían tomar en cuenta para el éxito del CIB y sobre todo, para entender ¿Qué es un Centro de Información y Bienestar?.

**Cuadro 3.3:** Resumen del apartado sobre fuentes de información

<b>Fuente</b>	<b>Pregunta generadora</b>	<b>Información facilitada</b>	<b>Instrumento</b>	
Registro de ausencias, reportes de ausentismo, resultados de diagnósticos de IPM, informes de avance de IPM, resultados de mediciones de clima organizacional	¿Cómo se mide el éxito del proyecto?	Indicadores de línea base para la evaluación	Guía de información (Apéndice D)	Obj 1: Requerimientos
Planes subsidiarios, procedimientos y/o formatos.	¿Cuáles son los planes requeridos para el éxito del proyecto?	Listado de los planes con los que cuenta Dos Pinos y que son requeridos para el éxito del proyecto.	Lista de chequeo (Apéndice F)	Obj 2: Buenas prácticas
	¿Con qué recursos cuenta Dos Pinos actualmente para desarrollar los Centros de Información y Bienestar?			Obj 2: Buenas prácticas

Nota: Resumen de las fuentes de información de esta investigación y su vinculación a datos como las preguntas generadoras, los instrumentos aplicados y la información recolectada. Elaboración Propia

### **3.4 Técnicas y herramientas para la recopilación de datos**

En este segmento, se profundiza en los métodos específicos que dirigirán la recolección de datos, aspecto crucial para el desarrollo integral de este proyecto. Se reconoce la importancia vital de seleccionar las técnicas y herramientas más apropiadas para obtener de información precisa y relevante, fundamentales para respaldar los objetivos planteados.

Las primeras técnicas aplicadas son tres entrevistas, dirigidas a los actores clave del plan de gestión: la Dirección de Sostenibilidad, la Dirección de Desarrollo Humano, así como las personas bajo su mando que ellos consideren relevante involucrar y también se abordará a la persona que lidera el proyecto en Dole. Estas técnicas, dan información que se utiliza como fuente primaria, desempeñando un papel fundamental al identificar los requisitos y necesidades del proyecto, contribuyendo significativamente al logro del primer objetivo específico de este trabajo,

En paralelo, se incorpora la técnica de revisión documental, cuya fuente de información también es primaria. Esta herramienta no solo enriquece teóricamente la investigación, proporcionando datos de fuentes confiables y expertas, sino que también contribuye con información, especialmente en temas como planificación de proyectos, Índice de Pobreza Multidimensional, sostenibilidad y por su puesto; Centros de Información.

También, se lleva a cabo una encuesta destinada a una parte interesada fundamentales para el proyecto: los actuales beneficiarios (Dole). Esta encuesta aporta una valiosa fuente de información de tipo primaria para evaluar oportunidades de mejora en el proyecto Dole y destacar aciertos que deben tomar en cuenta en el proyecto Dos Pinos. De esta manera, se asegura la consideración de las necesidades e intereses de los usuarios.

El cuadro 3.4 muestra en resumen como se vinculan estas técnicas con las demás variables de esta investigación:

**Cuadro 3.4:** Técnicas referenciadas con sus preguntas generadoras, instrumentos, objetivos de estos y la modalidad en la que se aplicarán

<b>Pregunta Generadora</b>	<b>Técnica</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Objetivo del instrumento</b>	<b>Modalidad de aplicación</b>
<b>¿Con qué recursos cuenta Dos Pinos actualmente para desarrollar los Centros de Información y Bienestar?</b>	Entrevista	Hoja de chequeo (Apéndice C)	Identificar Recursos existentes y faltantes	Individual / Virtual
<b>¿Cuáles son los planes requeridos para el éxito del proyecto?</b>	Revisión documental	Hoja de chequeo (Apéndice F)	Identificar herramientas con las que cuenta DP en planificación de proyectos que puedan contribuir en el Plan de Gestión de los CIB	Individual / Virtual
<b>¿Cuáles son las recomendaciones de otras empresas para este tipo de proyecto?</b>	Encuesta	Cuestionario (Apéndice B)	Identificar oportunidades de mejora para aplicarlas a la propuesta CIB-DP	Individual / Presencial
<b>¿Cuál es el modelo de ciclo de vida óptimo para el plan del proyecto del CIB?</b>	Entrevista	Herramienta de idoneidad (Anexo 1)	Identificar el modelo del ciclo de vida idóneo para el proyecto.	Individual / Presencial
<b>¿Cuáles son los requisitos con los que debe cumplir el CIB Dos Pinos para operar con éxito?</b>	Entrevista	Entrevista semiestructurada (Apéndice A)	Identificar requerimientos	En grupo / Virtual
<b>¿Qué es el Centro de Información y cuáles son sus características?</b>	Entrevista	Guía de entrevista (Apéndice E)	Identificar oportunidades que favorezcan la aceptación del proyecto	Individual / Presencial
<b>¿Cómo se mide el éxito del proyecto?</b>	Revisión documental	Guía de información (Apéndice D)	Definir indicadores de línea base	Individual / Presencial

Nota: Detalles de las técnicas y herramientas para la recolección de información. Elaboración propia

La combinación de estas técnicas; entrevistas, revisión documental y encuestas, proporciona un enfoque integral y equilibrado para la recopilación de datos. Este diseño estratégico

no solo busca cuantificar aspectos medibles, sino también capturar las perspectivas y experiencias que enriquecen el análisis final. Con estas herramientas, se establece una sólida base para avanzar hacia la siguiente fase del proyecto, respaldando la investigación con información robusta y diversificada.

- **Planteamiento para la recolección de la información:**

- Se han detallado las técnicas específicas a utilizar para recopilar datos, destacando las entrevistas con directivos y experto Dole, encuesta a usuarios actuales, así como las revisiones documentales.
- Se describió el diseño de los instrumentos utilizados en cada técnica, asegurando su alineación con los objetivos específicos de la investigación.
- Se facilitó una visión clara de los procedimientos implementados para promover la representatividad y validez de la información recopilada a través de los tipos de muestra para cada instrumento.

- **Aplicación de instrumentos:**

- El protocolo para llevar a cabo las entrevistas con directivos y personal de Dole, aplicar las encuestas a usuarios y realizar las revisiones documentales se realiza de la siguiente manera:

**Cuadro 3.5:** Proceso para la aplicación de cada técnica de investigación

<b>Técnica Etapa</b>	<b>Entrevistas</b>	<b>Encuesta</b>	<b>Revisión Documental</b>
<b>Primera etapa</b>	Revisión y aprobación del instrumento previa a la aplicación por parte de la academia y la empresa.		
<b>Segunda etapa</b>	Se fija una fecha de reunión donde participen los directores y las persona que consideraron apropiadas para acompañarlos a exponer la información que se solicitará	Se define la o las fechas de aplicación y la logística para la convocatoria de los sujetos de investigación.	Se solicitan los documentos necesarios para la revisión y agendar un espacio presencial para la aclaración de dudas y definición de los indicadores
<b>Tercera etapa</b>	Se aplica el instrumento de manera presencial con todas las partes para favorecer la discusión y el consenso de ideas.	Se aplica el instrumento de manera presencial e individual con cada sujeto, la participación en este ejercicio será de carácter voluntario para cada uno de ellos.	Revisa y aprueban los indicadores por parte de la empresa.

Nota: Proceso a seguir para la aplicación de cada técnica y así conseguir la recolección de datos. Elaboración propia.

- La coordinación y logística para el acceso a los sujetos de investigación corresponde a Dos Pinos y en el caso de la encuesta y la entrevista que corresponde a los colaboradores de Dole, la coordinación la hace la desarrolladora de esta investigación.

Otros detalles importantes de la aplicación de los instrumentos se muestran en el cuadro 3.6:

**Cuadro 3.6:** Resumen de los detalles para la aplicación de las herramientas de investigación

<b>Herramienta</b>	<b>Participantes</b>	<b>Modalidad de aplicación</b>	<b>Tiempo de aplicación</b>	<b>Requisitos</b>	<b>Fecha límite</b>
<b>Entrevista</b>	Coordinadora de Bienestar Social	En grupo	40 min	Reunión presencial y disponibilidad de los datos	2-feb
<b>Entrevista</b>	Director de Sostenibilidad, directora de Capital Humano	En grupo	40 min	Reunión presencial y disponibilidad de los datos	2-feb
<b>Revisión documental</b>	Coordinadora de Bienestar Social y Coordinador de Capital Humano	En grupo	60 min	Reunión virtual o envío por correo de la información	2-feb
<b>Entrevista</b>	Líder proyecto Dole	Individual	40 minutos x persona	Coordinación del personal-espacio para entrevistas	23-feb
<b>Revisión Documental</b>	Oficina de proyectos	Individual	N/A	Envío de datos para revisión y disponibilidad de atención de consultas por correo	26-feb
<b>Encuesta</b>	Usuarios CIB-DOLE	Individual	10 min	Autorización para entrevistar colaboradores luego de hacer sus consultas en el CIB	2-feb
<b>Cuestionario</b>	Líder proyecto Dole	Individual	15 min	Coordinación del personal-espacio para entrevistas	21-feb

Nota: Detalles adicionales de sobre la aplicación de los instrumentos de recolección de información.

Elaboración propia

Todos los sujetos de investigación son entrevistados o encuestados personalmente por la investigadora, para asegurar la veracidad de la información y adecuada aplicación y comunicación de los instrumentos.

### **3.5 Procesamiento y productos de la investigación**

En este segmento, se aborda de manera detallada el proceso integral de recolección, aplicación y análisis de la información, etapa crucial que sustenta las bases del proyecto. La robustez de esta investigación yace en la meticulosidad con la que se lleva a cabo este proceso, asegurando la obtención de datos precisos y relevantes y con las fuentes de información y sujetos adecuados.

Para esto se desarrolla un proceso que se explica en las siguientes fases:

- **Análisis de la información y resultados:**
  - Cada sección de resultados está acompañada de un análisis que conecte los hallazgos con los objetivos específicos de la investigación.
  - Además, se busca resaltar los acuerdos y discrepancias entre los distintos datos obtenidos para ofrecer una visión integral del panorama.
  - La presentación de resultados se enfoca en ser clara, concisa y visualmente atractiva para facilitar la comprensión y la toma de decisiones informadas.
  - Para cada técnica sus resultados se presentan así:
    1. Entrevista:
      - Se presentan los hallazgos clave de las entrevistas con directivos, a través del resumen de sus comentarios, destacando las perspectivas, requerimientos y necesidades identificadas.
      - Se presentan las recomendaciones y puntos clave que se obtengan de la entrevista a la colaboradora de Dole, experta en Centros de Información
      - Se estructuran los resultados de manera temática, abordando aspectos específicos como recursos disponibles, desafíos percibidos y expectativas para el proyecto

- Y luego se presentan los resultados en resumen de los tres instrumentos, los cuales son los insumos para realizar la triangulación de datos, esto para presentar los puntos de encuentro y diferencias entre lo que espera la dirección de Dos Pinos y lo que propone Dole, la información se presenta a través de figuras que permitan diagramar los resultados.

## 2. Encuesta:

- Se proporcionan datos cuantitativos a partir de gráficas y porcentajes destacados y cualitativos de las encuestas, resaltando tendencias y patrones identificados.
- Se destacan comentarios significativos de los participantes para respaldar los hallazgos presentados.

## 3. Revisión documental

- Se exponen los resultados de las revisiones documentales a partir de cuadros o tablas, enfocándose en la identificación de indicadores, formatos y procedimientos útiles para el proyecto.
- Se proporciona un resumen de los documentos revisados, resaltando los elementos más relevantes y su aplicabilidad al contexto del proyecto.
- Se incluyen recomendaciones derivadas de las revisiones documentales para orientar las acciones futuras del proyecto

Por lo tanto, la presentación de los resultados se lleva a cabo con el compromiso sobre la calidad y la transparencia en cada fase de la investigación. La información recopilada a través de las entrevistas, una encuesta y revisiones documentales es plasmada de manera clara y accesible, permitiendo una interpretación exhaustiva de los hallazgos.

La variedad de formatos utilizados asegura una vista al tema en estudio desde diferentes ángulos, brindando a los lectores una visión completa de los descubrimientos obtenidos. Este enfoque estructurado garantiza que los resultados sean accesibles, comprensibles y, sobre todo, aplicables para la toma de decisiones estratégicas en el desarrollo del Plan de Gestión del Centro de Información y Bienestar de Dos Pinos.

### ***3.5.1 Productos de la investigación***

En este apartado, se expone como se logra concretar los objetivos específicos de la investigación, delineando los productos esperados que se derivarán de cada uno. El proceso de identificación de requerimientos y necesidades, la determinación de buenas prácticas y marcos de referencia, la elaboración del plan de gestión y la propuesta de integración se traducen en documentos fundamentales para la materialización del proyecto de los Centros de Información y Bienestar de Dos Pinos.

El primer objetivo específico de esta investigación se centra en identificar los requerimientos y necesidades del proyecto a través de un trabajo de campo exhaustivo. El producto esperado para este objetivo es un "Informe de Requerimientos y Necesidades", que detalla los hallazgos obtenidos durante el trabajo de campo, proporcionando una visión completa de las demandas esenciales del proyecto.

Este informe se obtiene mediante el listado detallado de categorización de los requerimientos y necesidades, además las listas complementarias de los requerimientos y necesidades de las herramientas electrónicas con las que operará el CIB, los recursos que habría que adquirir para instalar el servicio del CIB y además contempla el análisis para la definición del ciclo de vida del proyecto.

El segundo objetivo específico busca determinar buenas prácticas en gestión de proyectos y marcos de referencia a través de la investigación de diversas fuentes. El producto asociado a este objetivo es un "Informe de Buenas Prácticas y Marcos de Referencia", el cual integra los datos extraídos de la recolección de información. Este informe se hace mediante:

- Una síntesis de buenas prácticas de la oficina de proyectos de Dos Pinos
- Una síntesis de buenas prácticas aplicadas en otras organizaciones para implementar proyectos similares
- La identificación y categorización de las prácticas relevantes para el proyecto, presentando los principales hallazgos de manera clara y estructurada.
- Un listado de buenas prácticas del Marco de Referencia para la planificación de proyectos
- Un listado de líneas base y sus actividades según el marco de referencia recomendado

El tercer objetivo específico implica la elaboración del plan de gestión del proyecto Centros de Información y Bienestar. El producto correspondiente es el "Plan de Gestión del Proyecto", el cual se desarrollará aplicando las prácticas determinadas en el objetivo anterior.

La información se presenta mediante la creación de planes subsidiarios, que detallan aspectos específicos del proyecto. Estos planes subsidiarios actúan como herramientas clave para implementar las prácticas identificadas, delineando claramente cómo y cuándo aplicar cada uno de ellos. Además, especifican los responsables de la ejecución, asegurando una distribución efectiva de roles y responsabilidades en todo el equipo de gestión del proyecto.

La información contenida en estos planes subsidiarios se presenta de manera estructurada y coherente. Cada uno incluye detalles sobre los procedimientos a seguir, los registros a mantener y los indicadores clave a monitorear. Esta estructura proporciona un marco claro para la toma de decisiones y la evaluación del progreso del proyecto en cada etapa.

Finalmente, el cuarto objetivo específico se centra en plantear una propuesta de integración del plan de gestión, considerando las capacidades de la Dirección de Sostenibilidad. El producto esperado es una "Propuesta de Integración del Plan de Gestión", que se desarrolla teniendo en cuenta la información recopilada en los objetivos anteriores.

Es aquí donde se desarrolla una propuesta, en caso de ser necesario, de capacitación presencial en el CIB-Dole, una propuesta de comunicación interna, un plan de operación, para darle sostenibilidad al servicio, que considere las capacidades específicas de la Dirección de Sostenibilidad. También incluirá la base de datos con la información necesaria para operar y los requerimientos para las herramientas digitales que potenciarán el servicio.

En conjunto, estos productos contribuyen al logro del objetivo general de la investigación, culminando en la creación del Plan de Gestión del Centro de Información y Bienestar de Dos Pinos.

### ***3.5.2 Técnicas de procesamiento***

El procesamiento de la información se lleva a cabo de manera integral, empleando diversas técnicas para buscar la validez y fiabilidad de los resultados. Se aplica la triangulación de datos, combinando la información recopilada de entrevistas a los directores de Dos Pinos (apéndice A), de la entrevista a la funcionaria de Dole (apéndice E) y la entrevista a los equipos de Dos Pinos

involucrados en el proyecto (apéndice C) para obtener una comprensión integral de lo que se espera que sea el CIB-Dos Pinos.

Además de esto, se propone un análisis exhaustivo de los informes, reportes y demás documentos que Dos Pinos posea con información sobre ausentismo, clima laboral y pobreza multidimensional; la herramienta de revisión documental (apéndice D) guía el proceso para definir una línea base en indicadores y que la empresa pueda utilizarlos en un futuro para validar objetivamente el éxito del proyecto.

Y también se incluye el análisis exhaustivo de la herramienta de idoneidad (Anexo 1), donde como resultado de su aplicación se obtiene el criterio objetivo para determinar el ciclo de vida de este proyecto y contribuir a la clarificación del alcance.

Estos procesos (la triangulación y los análisis) son útiles para el abordaje del primer objetivo específico cuyo proceso de interpretación de la información se centra en categorizar los requerimientos y necesidades del proyecto.

Para el segundo objetivo específico, se aplica un análisis comparativo que aborda las prácticas identificadas en los resultados de la encuesta a los colaboradores Dole (apéndice B), en las recomendaciones de Marcos de Referencia y los hallazgos proporcionados de la revisión documental (apéndice F) que se aplica a los instrumentos que la Oficina de Proyectos de Dos Pinos facilite para el análisis y enriquecimiento de este producto.

Aquellas prácticas que demuestren ser compatibles y aplicables a la realidad y objetivos del proyecto de Dos Pinos serán consideradas para su integración en el plan de gestión. Además, para la identificación de buenas prácticas y siguiendo con la revisión documental, se hará un análisis comparativo con otros organismos que ofrezcan el servicio de información o similar; este análisis se centrará en identificar similitudes y diferencias significativas en términos de servicios ofrecidos, enfoques hacia los usuarios, eficiencia en los procesos y contribuciones a la mejora de la vida de las personas que puedan contribuir también a la construcción y definición del CIB Dos Pinos.

En el tercer objetivo específico, el análisis se enfoca en estructurar el Plan de Gestión del Proyecto mediante la elaboración de planes subsidiarios para organizar las actividades. La técnica de análisis detallado será esencial para desglosar las fases y actividades, asegurando una implementación coherente.

Finalmente, para el cuarto objetivo específico, que implica plantear una propuesta de integración, se hará mediante el análisis detallado de datos, este proceso incluirá una evaluación exhaustiva de las variables críticas, la identificación de patrones significativos y la interpretación de tendencias clave específicas para el proyecto.

Integralmente, estas técnicas de análisis permiten no solo la obtención de productos específicos para cada objetivo, sino también su alineación coherente para alcanzar el objetivo general de desarrollar el Plan de Gestión del Centro de Información y Bienestar de Dos Pinos de manera integral y eficaz.

## **Capítulo 4: Análisis de Resultados**

En el marco de esta investigación, se llevó a cabo un proceso con el propósito de abordar los objetivos específicos propuestos. Cada uno de estos objetivos representa una pieza clave para la comprensión integral y el desarrollo exitoso para el Plan de Gestión del proyecto de los Centros de Información y Bienestar de Dos Pinos. Estructurando así, en torno a cada uno de los objetivos, los hallazgos, procesos y productos alcanzados en este recorrido investigativo.

### **4.1 Identificación de requerimientos y necesidades**

En esta sección, se detallan los resultados obtenidos mediante el trabajo de campo destinado a identificar los requisitos y necesidades fundamentales del proyecto a través de la entrevista a los directores de Sostenibilidad y Capital Humano en conjunto con su equipo de trabajo (apéndice A y C). El análisis revela las demandas esenciales, proporcionando una base sólida para la definición formal del alcance del proyecto.

Ambos líderes expresan en la aplicación del apéndice A, la necesidad de contar con un Plan de Gestión detallado que guíe la implementación del CIB, que garantice que sus resultados y puesta en marcha trasciendan la simple creación de un espacio físico, sino que también prevea resultados como mejoras en el clima organizacional, la reducción del ausentismo y el cierre de carencias para impulsar la productividad, tal como ha resultado en Dole. Se subrayó la contribución clave del CIB a los departamentos de Sostenibilidad y Capital Humano, asociándolo a estrategias internas centradas en el bienestar, la salud y la seguridad de los colaboradores.

En términos temporales, se establece que la gestión del plan debe iniciarse en enero de 2025, con un plazo máximo para estar operativo el primer CIB en el mismo año, mientras que en sucursales como Belén y San Carlos deben instalarse en el transcurso del 2026. Como población objetivo se define, únicamente a los Colaboradores directos de estas sedes mencionadas; administrativo y operativos, sin distinción de puestos de trabajo, de los cuales, la principal característica que se debería tener en cuenta es que tienen horarios rotativos en los tres turnos de las 24 horas del día, y que se debe plantear una estrategia para que todos tengan acceso al servicio, al menos de manera virtual.

Se especifican los usuarios autorizados para acceder al CIB, limitándolo a colaboradores internos, aunque se contempla la posibilidad de consultas virtuales para familiares. La atención se

diversifica entre presencial, telefónica y virtual, adaptándose a las necesidades y horarios del personal.

La entrevista también aborda aspectos financieros, asignando un presupuesto máximo de \$50,000 para los tres CIB que incluye el proyecto. Respecto a la ubicación de la primera sede en El Coyol, se exploraron varias opciones, desde Asociaciones Solidaristas y oficinas del Comité de Educación hasta un espacio en el edificio administrativo, considerando la afluencia de personal en este último caso.

Finalmente, se esbozaron los servicios que se espera que ofrezca el CIB, reflejando la estructura y funciones del centro de Dole. Además, se destacó que el proyecto se verá favorecido por políticas relacionadas con derechos humanos y sostenibilidad, sin identificarse limitaciones significativas en las políticas existentes. La entrevista proporcionó una visión detallada, sentando las bases para la definición del alcance y la planificación integral del CIB.

Por su parte el análisis de la entrevista con el equipo de trabajo de Capital Humano y Sostenibilidad (apéndice C) revela consideraciones fundamentales para la disponibilidad de recursos necesarios para el funcionamiento del Centro de Información y Bienestar (CIB) en Dos Pinos.

La respuesta sobre la posibilidad de asignar a una persona dedicada exclusivamente a la atención del CIB refleja una preferencia por seguir las recomendaciones de Dole, indicando una disposición a adoptar prácticas exitosas de un referente externo.

La selección del personal para gestionar el CIB se plantea vinculada al proceso de reclutamiento y selección existente en Dos Pinos, apoyándose también, en las recomendaciones que da Dole sobre las cualidades y habilidades que debería tener la persona que gestione el puesto, sobre todo para impulsar el éxito del servicio.

La falta de identificación interna de posibles candidatos para el puesto de gestor del CIB destaca la necesidad de involucrar a Dole en el proceso de definición del perfil ideal. La apertura a la participación de figuras sociales internas, como la Asociación Solidarista o el Comité de Educación y Bienestar Social, muestra una consideración estratégica para encontrar el candidato adecuado.

También, durante esta entrevista se identifica la posibilidad de contar con los recursos necesarios para el CIB, como una computadora portátil, oficina exclusiva, teléfonos y acceso a herramientas de comunicación, bajo la indicación de que el presupuesto será aprobado por el

departamento de sostenibilidad y ejecutado por los diferentes departamentos que participan en la gestión como el departamento de compras, el de mantenimiento, el de TI, Capital Humano y comunicaciones internas. La propuesta de reutilizar insumos internos también se considera como una opción ante insumos de oficina que ya se tienen para buscar una gestión eficiente de recursos.

Por su parte, la sugerencia de buscar la coordinación con el departamento de sistemas para la creación de herramientas específicas para el CIB muestra una perspectiva proactiva para asegurar la disponibilidad de tecnologías como el sitio web y la plataforma para el registro de la gestión, así como la inclusión o vinculación de las bases de datos sobre pobreza multidimensional, información general de los trabajadores y la base de datos sobre instituciones y sus trámites

Y en cuanto a la comunicación, como uno de los procesos a plantear en el Plan del Proyecto, se indica que la estrategia se hará en la medida de lo posible a través del departamento de comunicaciones, sin embargo, de ser necesario se contratarán las agencias que ya en otras ocasiones han colaborado con otras campañas para Dos Pinos o las recomendadas por Dole. Para estas comunicaciones se emplean canales existentes como cadenas de difusión y líneas de WhatsApp, lo cual indica una integración efectiva de recursos y la disposición para adaptar las prácticas de comunicación de Dole al contexto interno de Dos Pinos.

Por lo tanto, la entrevista revela una disposición positiva y estratégica para asegurar la disponibilidad de recursos necesarios para el CIB en Dos Pinos, destacando la importancia de adaptar y adoptar las prácticas exitosas de Dole en este proceso.

Y, por último, como tercera herramienta para consolidar este objetivo, se desarrolla la entrevista a la experta en Dole (apéndice E), en la cual se revelan desafíos significativos en la implementación y operación de los Centros de Información y Bienestar (CIB). El conocimiento exhaustivo de los trámites gubernamentales se destaca como un reto inicial, requiriendo un entendimiento profundo para ofrecer un servicio integral y oportuno y, además, la implementación de herramientas útiles para el registro de atenciones y la actualización de reportes presenta desafíos operativos. La limitada acción en algunas instituciones también fue señalada, evidenciando la importancia de gestionar expectativas y comunicar las limitaciones del CIB.

En términos de optimización de eficiencia, se resaltaron prácticas exitosas como la invitación a instituciones para realizar trámites directamente en las instalaciones del CIB y la generación de convenios para agilizar trámites y consolidar la confianza como intermediario de

confianza para los colaboradores. La implementación de un sistema de gestión en línea también se destaca como una estrategia efectiva para mejorar la eficiencia y la atención al usuario.

La entrevistada comparte algunas prácticas exitosas para la experiencia, subrayando la importancia de la personalización en la atención al usuario y la elaboración de un plan estratégico que guíe la operación y el cumplimiento de metas. La identificación de instituciones clave para establecer alianzas estratégicas y el registro detallado de cada atención y proceso son destacados como elementos esenciales.

Las lecciones aprendidas resaltaron la necesidad de claridad en el manejo de partes interesadas, la importancia de la flexibilidad y adaptabilidad, y la relevancia de brindar una comprensión clara a los usuarios sobre los servicios ofrecidos.

En cuanto a los requisitos para el funcionamiento del centro, se detallan especificaciones sobre el espacio físico, mobiliario, ubicación estratégica, sistemas informáticos, personal capacitado y en formación continua, alianzas externas, evaluación y mejora continua, entre otros aspectos esenciales que se detallan en el apartado 4.1.1 de informe de requerimientos.

En relación con las tecnologías recomendadas, se sugirieron sistemas en dos vías, que incluyen plataformas para registros y reportes conectadas a bases de datos, así como sistemas para trámites en línea.

La integración de plataformas tecnológicas se logra mediante canales virtuales, como grupos de WhatsApp, facilitando la comunicación con el personal. La colaboración interna se fomenta cuando los departamentos conocen y comprenden los servicios del CIB.

Se destacó la importancia de establecer alianzas con organizaciones gubernamentales para ampliar la oferta de servicios, mostrando el mapa de las principales instituciones según la incidencia en la disminución de la pobreza. La figura 4.1, muestra la información compartida con Dole para alimentar esta investigación.

**Figura 4.1:** Listado de instituciones fundamentales según la atención a las dimensiones de IPM

<b><u>Vivienda</u></b>	Grupo Mutual	Registro Nacional	BANHVI	Municipalidad San Carlos	IMAS
<b><u>Protección Social</u></b>	Migración	CCSS	CONAPDIS	Registro civil	IMAS
<b><u>Salud</u></b>	Migración	CCSS	CONAPDIS	AYA-ASADAS	
<b><u>Educación</u></b>	Migración	Ministerio de educación	INA	Registro civil	IMAS
<b><u>Trabajo</u></b>	Migración	Poder Judicial	INA	Municipalidad San Carlos	

Nota: Resumen compartido por Dole sobre las instituciones de mayor prioridad para el CIB: Elaboración Dole

En cuanto a la selección y capacitación del personal, se prioriza el personal interno, brindando formación a través de capacitaciones presenciales y observación en instituciones aliadas.

En resumen, el análisis revela la importancia de la adaptabilidad, la tecnología, la colaboración y la personalización en la gestión de los Centros de Información. Estos requisitos son fundamentales para establecer y operar con éxito un Centro de Información y Bienestar, basándose en la experiencia y las mejores prácticas identificadas por Dole en la gestión de sus propios CIB y aprovechando su experiencia como pioneros en este tipo de servicios.

Ahora bien, con base en la entrevista aplicada a los directores, la entrevista aplicada a los equipos de trabajo y la entrevista aplicada a la experta Dole, la triangulación de la información ofrece una perspectiva integral que enriquece la definición del alcance del proyecto para el Plan de Gestión del CIB Dos Pinos. A través de este análisis, se identifican diversos requerimientos cruciales para el diseño y la implementación efectiva del CIB en Dos Pinos.

En el análisis comparativo de las tres entrevistas, se evidencian tanto congruencias como diferencias que proporcionan una visión integral para la implementación de los Centros de Información y Bienestar (CIB) en Dos Pinos.

En cuanto a las congruencias, es notorio que todas las entrevistas resaltan la importancia crucial de desarrollar un Plan de Gestión Detallado que trascienda la mera creación física del CIB. Este enfoque se alinea con la idea de buscar mejoras organizacionales, la reducción del ausentismo y una clara alineación con las estrategias internas de Sostenibilidad y Capital Humano.

La temporalidad también surge como un punto común entre los entrevistados y se logra identificar a partir de la triangulación. Se establece de manera unánime la necesidad de iniciar la gestión del plan el 4 de noviembre 2024, con el objetivo de tener operativo el CIB del Coyoil el 31 de marzo del 2025, el de Belén para el 19 de enero del 2026 y el de San Carlos para el 31 de agosto del 2026 también. Esta convergencia temporal establece un marco claro y eficiente para la implementación del Centro.

La focalización en la población objetivo es otro punto de encuentro, ya que todas las entrevistas concuerdan en atender las necesidades específicas de todos los trabajadores, incluyendo aquellos con horarios rotativos. Esto refleja un esfuerzo conjunto por adaptarse a las particularidades del personal, donde las herramientas tecnológicas serán de gran ayuda.

La modalidad de atención también se presenta como un aspecto donde existe un acuerdo común. Disponer el acceso del CIB a colaboradores internos, permitiendo consultas virtuales para familiares o a través del mismo colaborador, y diversificar la atención entre presencial, telefónica y virtual son elementos compartidos en las tres entrevistas.

El establecimiento de un presupuesto máximo para el proyecto es otra congruencia significativa, donde los ambos directores, líderes de este proceso, coinciden en asignar hasta \$50,000 para la implementación del CIB. Este límite financiero establece un marco claro para la inversión.

La búsqueda de una ubicación estratégica es un punto en el que todas las entrevistas convergen, explorando diversas opciones y considerando la afluencia de personal para maximizar la visibilidad y accesibilidad del CIB.

Definir los servicios esperados es un aspecto en el que hay acuerdo, reflejando la importancia de alinear la planificación del CIB basada en las prácticas exitosas y servicios recomendados por la empresa Dole.

La estrategia de comunicación integrada es un elemento mencionado por Dos Pinos, indicando que se realizará a través del departamento de comunicaciones, siendo esta una

deferencia de criterios, ya que los CIB Dole, manejan sus comunicaciones propias, es decir, en él se generan y distribuyen.

En términos de tecnologías recomendadas y comunicación interna, Dole resalta la importancia de sistemas en dos vías y la integración de plataformas tecnológicas y comunicación interna a través de canales virtuales, siendo estas recomendaciones producto de la experiencia y las mejoras que han podido encontrar con el análisis de la operación, pero que aún no se implementan por lineamientos de políticas internas de la empresa.

En resumen, mientras que las congruencias establecen un sólido marco común, las diferencias resaltan adaptaciones específicas de Dos Pinos a sus propias realidades y particularidades, teniendo opciones de mejorar en algunos aspectos, gracias a la experiencia compartida por Dole.

El cuadro 4.1 es un resumen de los principales hallazgos de las tres entrevistas aplicadas (apéndices A, C y E), los cuales se tomarán en cuenta para definir puntualmente los requerimientos de este proyecto en el siguiente apartado 4.1.1 de Informe de requerimientos y necesidades.

**Cuadro 4.1:** Resumen de los requerimientos hallados a partir de la triangulación de información

<b>Requerimiento</b>	<b>Descripción</b>
<b>Plan de Gestión Detallado</b>	Todas las entrevistas resaltan la necesidad de un plan de gestión que trascienda la creación física del CIB. Enfoque en mejoras organizacionales, reducción del ausentismo y alineación con estrategias internas. Considerar en etapas la creación de las diferentes sucursales
<b>Temporalidad</b>	Existe consenso en iniciar la gestión del plan en noviembre 2024, con la meta de que el primer centro opere en abril de ese mismo año y finaliza el proyecto el 15 de septiembre del 2026 luego de la apertura del CIB Belén y CIB San Carlos y todo el proceso de evaluación del proyecto.
<b>Población Objetivo</b>	Personal de las siguientes áreas: Bodega, planta de manufactura, recolectores de leche, administrativos, área comercial, planta de concentrado animal, personal de limpieza, personal de seguridad
<b>Usuarios Autorizados y Modalidad de Atención</b>	Limitar el acceso del CIB a colaboradores internos, con posibilidad de consultas virtuales para familiares. Diversificar la atención entre presencial, telefónica y virtual para adaptarse a las necesidades y horarios del personal
<b>Presupuesto Asignado</b>	Establecer un presupuesto máximo para el proyecto, con un límite de \$50,000.
<b>Ubicación Estratégica</b>	Edificio principal en el Coyal, primera planta, contiguo al cajero del BCR y la oficina de seguridad. Edificio principal de las oficinas administrativas en Belén, contiguo al comedor principal. Edificio principal de San Carlos, contiguo a la entrada principal.

<b>Requerimiento</b>	<b>Descripción</b>
<b>Servicios Esperados</b>	Definir servicios que reflejen la estructura y funciones del CIB de Dole, como único servicio existente de este tipo.
<b>Políticas Internas</b>	Considerar políticas relacionadas con derechos humanos y sostenibilidad como favorables.
<b>Recursos Materiales y Financieros</b>	Asegurar la disponibilidad de recursos esenciales, con énfasis en la eficiencia en el uso del presupuesto.
<b>Asignación de Personal Especializado</b>	En Dos Pinos, hay una preferencia por asignar inicialmente a una persona dedicada exclusivamente al CIB, como lo hace actualmente Dole
<b>Vinculación con Procesos de Recursos Humanos</b>	Dos Pinos busca incluir las estrategias de Capital Humano para la selección del personal, mientras que en Dole, se hace a través de un proceso de selección a partir de la observación de habilidades y recomendaciones de las jefaturas.
<b>Estrategia de Comunicación Integrada</b>	Dos Pinos menciona una estrategia de comunicación integral a través del departamento de comunicaciones para facilitar el alcance el mensaje y que la mayor cantidad posible de usuarios conozcan que es y para qué sirve un CIB desde antes de iniciar sus operaciones.
<b>Tecnologías Recomendadas y Comunicación Interna</b>	Dole resalta la importancia de sistemas en dos vías y la integración de plataformas tecnológicas y comunicación interna a través de canales virtuales, aunque actualmente no operen con estas herramientas. Mientras que Dos Pinos tiene la capacidad de desarrollarlas y disponer del servicio con esta implementación ya añadida.
<b>Plan operativo</b>	Establecer una ruta para guiar la operación y que la misma busque tener los mismos alcances y éxitos que la implementación en Dole Establecer indicadores de línea base que se puedan comparar con los mismos datos después de un año de operación

Nota: Síntesis de requerimientos identificados a partir de la triangulación de la información recolectada de las tres entrevistas aplicadas en la investigación. Elaboración propia

Así las cosas, el siguiente apartado mostrará en detalle, lo que será la lista de requerimientos y necesidades que se empleará para guiar el proyecto.

#### ***4.1.1 Informe de requerimientos y necesidades para el Plan de Gestión del CIB en Dos Pinos.***

El propósito de este informe es presentar los principales requerimientos y necesidades identificados para el diseño y la implementación efectiva del Centro de Información y Bienestar (CIB) en Dos Pinos. La información recopilada proviene de dos entrevistas al equipo de Dos Pinos y de una entrevista a la líder del CIB en Dole, buscando establecer una visión integral para el Plan de Gestión del CIB en Dos Pinos.

##### **a) Requerimientos por categoría**

En este apartado, se procederá a desglosar los requerimientos identificados durante el proceso de investigación en categorías específicas. Cada categoría abordará aspectos cruciales para el desarrollo y funcionamiento efectivo del Centro de Información y Bienestar en Dos Pinos. Al clasificar los requerimientos de manera detallada y estructurada, se busca proporcionar una visión integral y organizada que facilite su comprensión y posterior implementación.

- **Requisitos del plan de gestión detallados:**

- Debe contener los siguientes planes subsidiarios que guíen el accionar del equipo del proyecto:
  - Plan de gestión del alcance
    - Descripción del alcance
    - Criterios de aceptación
    - Entregables del proyecto
    - EDT
    - Responsabilidades y Roles
  - Plan de gestión de los requisitos
    - Roles y responsabilidades
  - Plan de gestión del cronograma
    - Definición de actividades
    - Secuenciación de actividades
    - Estimación de la duración de las actividades
    - Desarrollo del cronograma
    - Establecimiento de recursos
    - Establecimiento de hitos
    - Responsabilidades y roles
    - Control del cronograma
  - Plan de gestión de los costos
    - Desarrollo del presupuesto
    - Control de costos
    - Responsabilidades y roles
    - Revisión y aprobación de costos

- Plan de gestión de los recursos
  - Planificación de recursos humanos, físicos, tecnológicos y financieros
  - Asignación de recursos
  - Niveles de competencia y capacitación
  - Gestión de la disponibilidad de recurso
  - Responsables y roles
- Plan de gestión de las comunicaciones
  - Identificar a las partes interesadas
  - Objetivos de comunicación
  - Canales de comunicación
  - Frecuencia de la comunicación
  - Responsabilidades y roles
  - Gestión de cambios en el cronograma
  - Comunicación del cronograma
- Plan de gestión de los riesgos
  - Identificación de riesgos
  - Mapa de calor
  - Análisis de riesgos
  - Categorización de los riesgos
  - Roles y responsabilidades
  - Evaluación del impacto
  - Estrategia de respuesta
  - Revisión de riesgos
- Plan de gestión de adquisiciones
  - Identificación de necesidades de adquisición
  - Proceso de adquisición
  - Estrategia de adquisición
- Plan de involucramiento de los interesados
  - Identificación de los interesados
  - Evaluación de los interesados

- Estrategia de involucramiento
  - Comunicación con los interesados
  - Roles y responsabilidades
- Se deberán incluir las siguientes líneas base:
  - Línea base del alcance
  - línea base del cronograma
  - Línea base de costos
- La Coordinadora de Desarrollo Social es la líder del proyecto. Ella se encargará de poner en marcha todo lo que en este plan se recomiende y de conformar el equipo del proyecto
- **Propuesta de integración**
  - Debe contener:
    - Debe contener el plan de capacitación que incluya la capacitación de las gestoras sociales y del equipo del proyecto.
    - Presentar una propuesta para la campaña de lanzamiento de cada CIB
    - Debe facilitar el plan operativo estratégico del CIB que sirva como modelo para la continuidad de la operación. Este plan debe contemplar:
      - El perfil de competencias de la persona que ocupe la plaza de “gestor/a social”
      - Los indicadores recomendados para la evaluación de la operación del servicio en cuanto a reducción del ausentismo, clima laboral y atención de la pobreza multidimensional
      - El alcance del servicio
      - Las funciones de la gestora social
      - Las estrategias que podrían implementarse en la operación
  - También la propuesta de integración debe tener los requerimientos y necesidades de las herramientas digitales necesarias para la operación: sitio web para consultas fuera de la atención presencial en la oficina (por distancia o por horario), la plataforma para el registro, control y reporte de las gestiones realizadas por el CIB

- Y también, debe incluir la base de datos con información sobre todas las instituciones públicas, los servicios que ofrecen, los requisitos para cada trámite y los contactos telefónicos o de correo de cada institución u oficina que gestione el trámite.
- **Temporalidad:**
  - El proyecto deberá dividirse en 3 etapas, cada una por cada CIB que se implementará
  - El plazo del proyecto será del 5 de noviembre 2024 al 15 de septiembre 2026
- **Recursos materiales**
  - Tres computadoras portátiles con las siguientes características:
    - Dell Portátil ultraligero Latitude 7440
    - 14 pulgadas QHD+ (2560 x 1600) ángulo de visión amplio antirreflejo IPS 400-nits ComfortView+ pantalla táctil de baja luz azul, WLAN/WWAN 5G capaz
    - Procesador Intel Core i7-1365U de 13ª generación (10 núcleos, hasta 5.20 GHz, caché de 12 MB, 15 W), habilitado para Intel v Pro, rio, chasis de magnesio ultraligero
    - 32 GB de RAM | SSD PCIe M.2 de 512 GB - Cámara IR de 5 MP con obturador, inicio de sesión expreso, privacidad inteligente, reducción temporal de ruido y micrófono, mini teclado retroiluminado LED de ahorro de batería en inglés de EE. UU
    - Windows 11 Pro - Reposamanos con lector de huellas dactilares, Thunderbolt 4, compatible con WWAN, Intel Wi-Fi 6E AX211, 2x2, 802.11ax y Bluetooth.
    - 3 celdas, batería de iones de litio de 57 WHr (ciclo de larga vida, carga expreso USB-A 3.2 Gen 1 | HDMI 2.0 | Audio de 0.138 in, 2 x Thunderbolt Capas de 4 puertos Capaz)
    - Similares a las de la ilustración 4.2

**Figura 4.2:** Imagen ilustrativa de la computadora incluida en los recursos materiales necesarios



Nota: Imagen ilustrativa.

Portátil para facilitar que la gestora social realice visitas de campo, a otros departamentos y demás cuando sea necesario.

- Se debe contar con una línea telefónica fija IP
- Una línea celular Kolbi
- Conexión a internet de banda ancha que soporte el ingreso a todas las páginas web de las instituciones
- Una impresora inalámbrica similar a la ilustración 4.3 con las siguientes características:

**Figura 4.3:** Imagen ilustrativa de la impresora inalámbrica incluida en los requerimientos materiales



-HP OfficeJet Pro 9125e

- Impresora inalámbrica todo en uno a color de inyección de tinta, impresión, escaneo, copia, fax, ADF
- Velocidades de impresión de hasta 18 ppm en color, 22 ppm en negro
- Pantalla táctil de 2.7 pulgadas

Nota: Imagen ilustrativa.

- 6 paneles PC, para que los usuarios puedan consultar el sitio web del CIB cuando este no pueda atender presencialmente, éste debe tener las siguientes características:
  - Marca SunKol
  - De 19 pulgadas
  - Capacidad de almacenamiento de memoria 4GB
  - Cada panel contiene: 4 kits de hebillas integradas, 1 tarjeta de garantía, 1 soporte VESA montado en la pared, 1 x PC de panel industrial, 1 x adaptador de corriente, 1 x cable de alimentación, 2 x antenas Wifi
  - Pantalla táctil capacitiva G+G de 10 puntos
  - procesador Intel Celeron J6412 con alto rendimiento y bajo consumo de energía
  - Soporta 7 operaciones ininterrumpidas de 24 horas.
  - Similar al de la figura 4.4

**Figura 4.4:** Imagen ilustrativa de los Paneles PC incluidos en los requerimientos materiales



Nota: Imagen ilustrativa.

- Teléfono celular con las siguientes características:
  - Modelo Galaxy A14

- Marca Samsung
- 4G LTE
- Capacidad de almacenamiento de 128 GB, 4 GB de RAM, MicroSD expandible, Mediatek MT6769 Helio G80 (12 nm), Octa-core, Mali-G52 MC2, huella digital
- Cámara trasera: 50MP, f/1.8, (ancha) + 5MP, f/2.2, (ultrawide) + 2MP, f/2.4, (macro), cámara frontal: 13MP, f/2.0, batería de 5000 mAh
- Dual SIM
- Android 12, un núcleo de interfaz de usuario 4.1
- Similar al de la figura 4.5

**Figura 4.5:** Imagen ilustrativa del teléfono celular incluido en los requerimientos materiales.



Nota: Imagen ilustrativa.

- Escritorio de madera o de metal, para computadora, de 47 pulgadas con 2 cajones. Similar al de la figura 4.6

**Figura 4.6:** Imagen ilustrativa del escritorio incluido en los requerimientos materiales



Nota: Imagen ilustrativa.

- Sofá de dos plazas, de al menos 63 pulgadas, tapizado, similar al de la figura 4.7 como parte del inmobiliario de la oficina para la atención de las personas que deban ingresar a hacer consultas más extensas o bien, completar papeleos o formularios.

**Figura 4.7:** Imagen ilustrativa del sofá incluido en los requerimientos materiales



Nota: Imagen ilustrativa.

- Archivador vertical con cerradura y estación de carga, con archivador de madera con un cajón, con estantería y con soporte de impresora con estante de almacenamiento abierto. Similar al de la figura 4.8, que cumpla la funcionalidad para organizar ampos y demás insumos para organizar documentos y a su vez para colocar la impresora del CIB.

**Figura 4.8:** Imagen ilustrativa del archivador incluido en los requerimientos materiales



Nota: Imagen ilustrativa.

- 96 afiches en papel couché, a color, tamaño doble carta, para las 3 fases de la campaña de lanzamiento de cada CIB
- 60 artículos de promoción para la campaña, distribuidos de la siguiente manera:
  - 15 gorras de tela, con maya en la parte de atrás y el logo del CIB bordado al frente, similar a la figura 4.9

**Figura 4.9:** Imagen ilustrativa de las gorras incluidas en los requerimientos materiales



Nota: Imagen ilustrativa

- 15 camisas cuello redondo, del color a elegir, con el logo de Dos Pinos bordado al lado izquierdo a la altura del pecho y el logo del CIB lado derecho, similar a la figura 4.10

**Figura 4.10:** Imagen ilustrativa de las camisas cuello redondo incluidas en los requerimientos materiales



Nota: Imagen ilustrativa

- 15 llaveros del material a elegir, con la posibilidad de grabarles con láser el logo del CIB por un lado y por el otro el de Dos Pinos, similares al de la figura 4.11.

**Figura 4.11:** Imagen ilustrativa de los llaveros incluidos en los requerimientos materiales



Nota: Imagen ilustrativa

- 15 botellas de aluminio, de 600ml, tapa de rosca, color blanco, con el logo grabado del CIB y de Dos Pinos similares a las de la figura 4.12

**Figura 4.12:** Imagen ilustrativa de las camisas de uniforme incluidas en los requerimientos materiales



Nota: Imagen ilustrativa

- 9 camisas de uniforme, tipo polo, con el logo de Dos Pinos bordado al lado izquierdo a la altura del pecho y el logo del CIB lado derecho. Similar a la figura 4.13

**Figura 4.13:** Imagen ilustrativa de las camisas de uniforme incluidas en los requerimientos materiales



Nota: Imagen ilustrativa

- Insumos para la remodelación:
  - Se debe tomar en cuenta que la infraestructura de cada CIB contará con:
    - 2 Paredes de vidrio de 2,30m
    - 1 puerta de vidrio
    - 2 puntos de red
    - 4 tomacorrientes
    - 1 ventana frontal
    - No se contempla: Aire acondicionado; iluminación y sistema de detección de incendio; dado que se utilizará la misma instalación del lobby actual.
  - Silla semi ejecutiva, negra, marca Tokoa, similar a la de la figura 4.14

**Figura 4.14:** Imagen ilustrativa de la silla semi ejecutiva incluida en los requerimientos materiales



Nota: Imagen ilustrativa

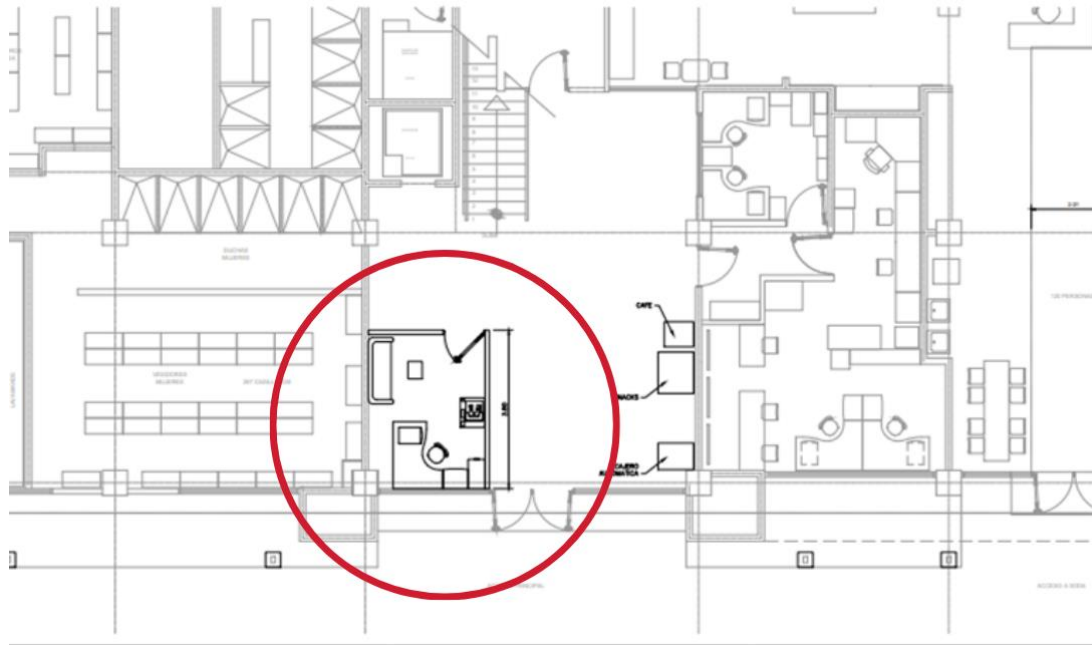
- **Servicios necesarios:**

- Desarrollo y alojamiento en un servidor propio de página web del CIB
- Desarrollo y alojamiento en un servidor propio de plataforma para registros diarios del CIB
- Mano de obra para la remodelación
- Diseño de la rotulación exterior
- Diseño de la campaña de lanzamiento de cada CIB
- 8 diseños de afiches diferentes, tamaño doble carta para las campañas de lanzamiento de cada CIB
- Impresión de afiches tamaño doble carta para las campañas de lanzamiento
- Diseño de la marca: incluye establecimiento de paleta de colores y el logo

- **Infraestructura:**

- Establecer la primera oficina en la planta del Coyol Alajuela, en el primer piso del edificio administrativo. Contiguo al cajero automático del Banco de Costa Rica, como lo muestra la siguiente figura 4.15:

**Figura 4.15:** Croquis de la ubicación del CIB el coyol



Nota: Croquis a escala 1:50 de la ubicación del CIB El Coyol, diseñado por el departamento de Ingeniería y Proyectos de Dos Pinos

- Dicho espacio requiere levantar las paredes de vidrio que delimitarán el espacio de oficina.
- Establecer las oficinas del CIB-Belén, contiguo al comedor principal
- Establecer las oficinas del CIB-San Carlos, en el edificio principal, contiguo a la entrada principal.
- Las tres oficinas serán de uso exclusivo para las operaciones del CIB
- En cuanto la infraestructura de la misma debe tener rotulación clara y visible con el nombre de la oficina, con polarizado microperforado en las paredes de vidrio
- Debe tener un diseño particular, que sobre salga sobre el concepto formal de una oficina.

Similar a la ilustración 4.16

**Figura 4.16:** Imagen ilustrativa del diseño externo que debe tener el CIB según los requerimientos de infraestructura.



Nota: Imagen ilustrativa

- Debe tener una ventanilla similar a la que se observa en la ilustración 4.15 que dé el fácil acceso a las personas para sus consultas rápidas
- Debe tener un buzón para dejar papeles y consultas de 30cm de ancho por 15cm de altura.
- Debe contar con al menos 3 toma corrientes internos
- La tapa del buzón debe ser de aluminio o resina con un sistema similar al de la figura 4.17

**Figura 4.17:** Imagen ilustrativa del sistema que debe tener el buzón de documentos del CIB según los requerimientos de infraestructura.



Nota: Imagen ilustrativa

- **Recursos humanos**

- Garantizar que el personal asignado al CIB esté dedicado exclusivamente a esta función para asegurar una atención eficaz.
- Establecer las tres plazas de empleo que asegure la disponibilidad de una persona para atender de manera fija en el horario de 8am a 12md y de 1pm a 5pm en cada centro
- Se debe conformar un equipo de gestión del proyecto, donde participen los integrantes que muestra el cuadro 4.2, desarrollando las actividades en la cantidad de horas estimada por la experiencia de Dole y el equipo de Dos Pinos y distribuidas en las tres etapas del proyecto:

**Cuadro 4.2:** Equipo del proyecto por actividad y la cantidad de horas requeridas

<b>Responsable de la actividad</b>	<b>Actividad</b>	<b>Estimación de horas</b>
Coordinador de comunicaciones interna - equipo	Planificar y desarrollar la estrategia de lanzamiento de los CIB	96
Coordinadora de Desarrollo Social	Liderar y supervisar el proyecto	123
Coordinador de TI- equipo	Desarrollo de las herramientas digitales	609
Coordinador de Mantenimiento de infraestructura -equipo	Construcción de la infraestructura de los 3 CIB	207
Coordinador de Capital Humano	Selección y plan de capacitación para las gestoras sociales y sus sustitutos.	84
Encargado de compras	Comprar todos los recursos materiales para el proyecto	27
Directos de Relaciones Corporativas y Sostenibilidad	Aprobaciones y revisiones de avances.	13

Nota: Distribución del personal requerido para el desarrollo del proyecto y la cantidad de horas estimadas que invertirán en este

- El departamento de Capital Humano deberá crear y establecer un programa de sustitución para capacitar a un colaborador o colaboradora interna que puede sustituir esporádicamente a la gestora social cuando esta deba ausentarse.
- El departamento de Capital Humano deberá garantizar que siempre haya al menos una persona de sustitución para cada uno de los CIB
- El departamento de Capital Humano se encargará de crear las métricas de medición del desempeño congruentes con sus políticas y objetivos.
- Alinear el proceso de selección del personal del CIB con las prácticas de reclutamiento existentes en Dos Pinos.
- Hacer un reclutamiento interno y externo para las tres cedas
- Seleccionar también a alguien a nivel interno que se capacite para sustituir a la titular del puesto en caso de ausencias
- Definir un perfil para el puesto que contribuya al proceso de selección de la persona que atenderá el servicio.
- **Capacitación del personal titular y de sustitución:**
  - La persona contratada como Gestora Social, debe recibir la primera semana de contratada capacitación sobre los reglamentos, políticas y demás lineamientos de Dos Pinos.
  - La semana dos, tres y cuatro, deberá estar en un Centro de Información y Bienestar la jornada completa, recibiendo capacitación teórico-práctica del puesto
  - Y la semana 5 deberá recibir capacitación sobre el uso de la herramienta de registro, el sitio web de consulta de los usuarios y de los informes y mediciones que deberá presentar del CIB.
- **Población objetivo:**
  - Personal de las siguientes áreas:
    - Bodega
    - Planta de Manufactura
    - Recolectores de Leche
    - Administrativos
    - Área Comercial

- Planta de Concentrado Animal.
  - Personal de limpieza
  - Personal de seguridad
- El servicio será exclusivo para colaboradores internos de la empresa.
- Si los colaboradores desean hacer consultas para sus familiares serán atendidas a través de ellos mismos.
- Si los familiares desean hacer consultas vía telefónica, también se atenderán.
- **Modalidad de atención:**
  - Presencial a través de una ventanilla para consultas rápidas en horario de: 8am a 12md y de 1 a 5pm de lunes a viernes
  - Virtual, a través de Paneles PC con acceso a la página web del CIB, colocados en el exterior del CIB para uso del personal en horarios fuera del horario de atención presencial
  - Llamada telefónica en horario de: 8am a 12md y de 1 a 5pm de lunes a viernes
  - Mensajería de WhatsApp en horario de: 8am a 12md y de 1 a 5pm de lunes a viernes
  - La atención presencial será en un solo turno, por lo que, una sola persona será la titular del puesto de gestora social.
- **Servicios disponibles:**
  - Información: Facilitar a los usuarios datos y detalles relevantes sobre trámites públicos y privados, proporcionando información actualizada sobre los servicios que ofrecen las instituciones de consulta.
  - Asesoría: ofrecerá servicios de asesoramiento para orientar a los colaboradores en trámites que conlleven procesos extensos o con requisitos de otras instituciones, lo cual implica descarga y envío de formularios, solicitudes de otros trámites y demás procesos que se le comunicarán y acompañará al usuario para que sea un proceso exitoso.
  - Seguimiento: el seguimiento para los casos que lo requieran permite asegurar que los colaboradores cuenten con el respaldo necesario para concluir exitosamente sus gestiones.
  - Los trámites que se ejecutarán se muestran en el cuadro 4.3:

**Cuadro 4.3:** Trámites que ejecuta el CIB según el sector y la institución donde se gestionan. Trámites que ejecuta el CIB según el sector y la institución donde se gestionan

Sector	Institución	Trámites
<b>Banca y Finanzas</b>	BAC, Banco Nacional, Banco Popular, BCR, Mutual Alajuela	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitud de pines de tarjeta</li> <li>• Solicitud de Banca en Línea</li> <li>• Estados de Cuenta</li> <li>• Reclamos</li> <li>• Solicitud de Tarjetas</li> <li>• Afiliación de FCL y ROP</li> <li>• Prestamos.</li> <li>• Ahorros.</li> <li>• Citas renovación Licencia</li> <li>• Pasaporte.</li> </ul>
<b>Educación</b>	COSVIC, UNED, CINDEA, ADECOFIM y MEP.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Matricula de examen para naturalización</li> <li>• Estudios de carreras</li> <li>• Información sobre apertura de cursos y matriculas</li> </ul>
<b>Movilidad y libertad de tránsito</b>	COSEVI, MOPT, RITEVE.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Citas DEKRA</li> <li>• Citas licencia primera vez</li> <li>• Cita examen teórico</li> <li>• Pago de enteros</li> <li>• Consulta de Infracciones</li> <li>• Cambio de placas</li> </ul>
<b>Protección y seguridad social:</b>	CONAPDIS, IMAS, PANI, MSP-Fuerza Pública, INAMU, ACNUR, Poder Judicial y Dirección General de Migración y Extranjería, TSE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certificado de discapacidad</li> <li>• Formulario de atención y registro del usuario de autogestión.</li> <li>• Información de ayudas socioeconómicas.</li> <li>• Citas huellas.</li> <li>• Movilidad Segura</li> <li>• Hojas de delincuencia</li> <li>• Certificados de no pensión</li> <li>• Información trámites migratorios</li> <li>• Citas migración</li> <li>• Certificaciones</li> <li>• Naturalización</li> <li>• Solicitud de reclutamiento para Fuerza Pública.</li> </ul>
<b>Salud</b>	AYA, CCSS (SICERE, EDUS), INS y SENASA.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos CCSS</li> <li>• Pensiones</li> <li>• Pago de Incapacidades</li> <li>• EDUS</li> <li>• Certificado de Siniestralidad</li> </ul>
<b>Servicios</b>	Correos de CR, Coopelesca, Embajadas, Casa de Justicia y Colegio de abogados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renovación cedula de residencia</li> <li>• Información de tramites de embajada.</li> <li>• Citas de Psicología</li> <li>• Disponibilidad de luz</li> </ul>
<b>Vivienda</b>	Municipalidades, Registro Nacional de la propiedad y Grupo Mutual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tramites Bienes Inmuebles</li> <li>• Solicitud de certificados del Registro Nacional</li> <li>• Planos</li> <li>• Bonos de Vivienda</li> </ul>

Nota: Resumen de los trámites que se realizan en el CIB por sector y sus instituciones.

- **Recursos tecnológicos:**

- Para implementar el uso efectivo de WhatsApp como herramienta de comunicación se debe establecer que se efectúe a partir de la interacción con el departamento de comunicaciones de Dos Pinos
- Solicitar apoyo al departamento encargado para desarrollar una plataforma informática para uso interno y propio del CIB, que garantice rapidez, eficiencia y actualización de datos. (Requerimientos detallados en el apartado 5.2.5)
- El departamento de TI, también debe participar en el desarrollo de la herramienta web para la consulta de trámites en horario y espacio fuera del alcance de la gestora del CIB. (Requerimientos detallados en el apartado 5.2.6)
- Comunicación
- Debe haber una campaña de promoción que inicie al menos 4 semanas previo al inicio de operaciones de cada CIB
- Durante esas 4 semanas debe haber al menos 2 comunicados por semana.
- Debe incluir temas como: ¿Qué es el centro de información?, ¿Qué hace el CIB? ¿Cómo puedo beneficiarme del CIB?, entre otros mensajes que contribuyan a dar a conocer el servicio y generar la necesidad de visitarlo.
- Se recomienda generar una campaña de “expectativa”, con dinámicas y juegos que involucren al personal y puedan participar por premios
- La campaña debe crear un nombre personalizado del Centro de Información y Bienestar
- La campaña debe crear un logo específico para el Centro de Información y Bienestar
- Los premios deben contener el logo del CIB
- El departamento de comunicaciones internas debe dirigir el plan y la campaña
- La planificación de la campaña se llevará a cabo al menos con 4 meses de anticipación a la apertura del CIB
- El departamento de comunicación interna debe guiar el proceso de diseño de artes para la publicidad y el diseño de la fachada distintiva que tendrá el CIB

- **Recurso económico:**

- Máximo \$50.000 por los tres Centros de Información

- El presupuesto para este proyecto tanto de inversión como operativo se cargará al departamento de Sostenibilidad
- **Servicios adicionales y alianzas institucionales:**
  - Incluir en el plan de relacionamiento de partes interesadas las principales instituciones que según el CIB Dole generan más consultas
  - Integrar al plan de relacionamiento con partes interesadas el establecimiento de alianzas con las instituciones externas para diversificar la oferta del CIB; como el retiro de FCL y registro en Sicere de la CCSS.
- **Plan operativo:**
  - Establecer una ruta estratégica para guiar la operación con éxito al cumplimiento de metas
  - Establecer indicadores de línea base que se puedan comparar con los mismos datos después de un año de operación
  - Los tres Centros de Información y Bienestar deben operar bajo la misma línea administrativa de la Coordinadora de Desarrollo Social
  - El puesto que se habilitará para gestionar el CIB se llamará “Gestor/a Social”

Este resumen abarca los requerimientos comunes y específicos identificados en las entrevistas a directores, equipos de trabajo y la encuesta al personal usuario del CIB Dole. Estos elementos son esenciales para la formulación del Plan de Gestión del CIB en Dos Pinos, garantizando una implementación exitosa y alineada con las necesidades y expectativas de la empresa y sus colaboradores.

#### **b) Listado de disponibilidad de herramientas necesarias**

El siguiente listado de herramientas necesarias para el funcionamiento del Centro de Información y Bienestar (CIB) se deriva de un exhaustivo análisis realizado a partir de tres entrevistas clave. Estas entrevistas, llevadas a cabo con directores y equipos de trabajo en los departamentos de Sostenibilidad, Capital Humano y una experta en la implementación de CIB en la empresa Dole, proporcionaron valiosa información sobre los requisitos esenciales para la creación y operación exitosa de un CIB en Dos Pinos.

Cada herramienta aplicada contribuirá a asegurar que el CIB en Dos Pinos no solo sea funcional y eficiente, sino también adapte exitosamente prácticas exitosas en beneficio de sus colaboradores internos. Este listado se presenta en el cuadro 4.4 como una guía integral para la planificación y establecimiento de un CIB que promueva el bienestar y la satisfacción de los empleados, alineándose con los estándares de excelencia de la empresa Dole.

**Cuadro 4.4:** Listado de herramientas necesarias para el CIB y su disponibilidad en Dos Pinos

<b>Requerimiento</b>	<b>Herramienta</b>	<b>Disponibilidad</b>
<b>Sistema Informático Interno</b>	Plataforma de gestión de trámites y registros internos	No
	Base de datos integrada con información de Capital Humano y Desarrollo Social.	Sí
	Acceso al paquete de Windows y conexión a internet de alta calidad.	Sí
<b>Equipamiento Tecnológico</b>	Computadora portátil para el gestor/a del CIB.	No
	Impresora con escáner.	No
	Teléfono fijo y celular exclusivos para la atención del CIB.	No
	Tablet para consulta fuera del horario de atención presencial.	No
<b>Herramientas de Comunicación</b>	Plataformas para comunicación interna y externa.	Sí
	Dirección de correo electrónico exclusiva del CIB.	No
	Líneas telefónicas exclusiva	No
	Integración de WhatsApp para consultas y comunicación efectiva.	No
<b>Infraestructura Física</b>	Espacio físico adecuado con un mínimo de 6m <sup>2</sup> .	No
	Rotulación clara y visible con el nombre del CIB.	No
	Ventanilla de atención rápida.	No
	Buzón para entrega y depósito de documentos.	No
	Cámara de seguridad para el manejo de documentos importantes.	No

<b>Requerimiento</b>	<b>Herramienta</b>	<b>Disponibilidad</b>
<b>Mobiliario</b>	Escritorio para el gestor/a del CIB.	No
	Silla ergonómica para el gestor/a y sillas adicionales para atención a usuarios.	No
	Mueble organizador para archivar casos y formularios	No
<b>Estrategias de Comunicación</b>	Plan de campañas de promoción antes del inicio de operaciones.	No
	Autorización de participación activa del departamento de comunicaciones en la planificación y comunicados masivos.	Sí
<b>Recursos Financieros</b>	Presupuesto asignado	Sí
	Estrategias para la gestión eficiente del presupuesto asignado.	No
<b>Herramientas de Evaluación y Mejora Continua</b>	Procesos de evaluación y mejora continua.	No
	Indicadores para reportar anualmente, como días de ausentismo prevenidos y número de consultas.	No
	Metas a corto, mediano y largo plazo para medir el rendimiento y la evolución del servicio.	No
<b>Alianzas Externas</b>	Plan de relacionamiento con partes interesadas que incluya la creación de alianzas con instituciones externas.	No
<b>Estrategias de Gestión del Talento</b>	Proceso de selección de personal alineado con las necesidades del CIB.	No
	Programas de capacitación y formación continua para el equipo.	No
	Identificación y entrenamiento de personal de sustitución para ausencias temporales.	No

Nota: Resumen de los recursos necesarios para la implementación y operación exitosa de los Centros de Información y su disponibilidad actual en Dos Pinos. Elaboración propia

Este listado abarca las herramientas esenciales necesarias para el funcionamiento eficiente del Centro de Información y Bienestar (CIB), garantizando tanto la operatividad interna como la calidad en la atención y servicios ofrecidos a los colaboradores. Por lo que, toda opción que tenga un “no” en la columna de disponibilidad, se deberá contemplar en la planificación del proyecto para conseguirlo y asegurar su disponibilidad.

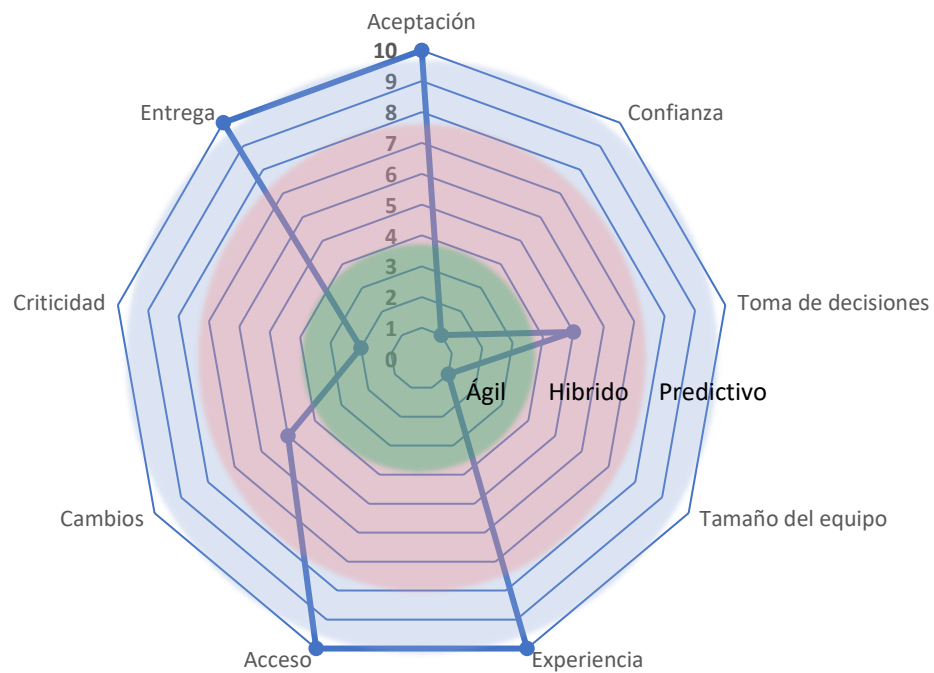
### **c) Ciclo de vida del proyecto**

Este componente esencial de la planificación y ejecución del proyecto implica una comprensión profunda de las fases que atravesará desde su concepción hasta su implementación y operación. Al delinear claramente cada etapa, se proporcionará una estructura sólida que guiará y facilitará la gestión eficiente del proyecto.

La explicación minuciosa de este ciclo de vida permitirá visualizar y comprender los procesos, hitos y entregables claves en cada fase, contribuyendo así a una ejecución exitosa y al logro de los resultados esperados. Inicialmente la figura 4.18 muestra gráficamente los resultados de la aplicación de la herramienta.

**Figura 4.18:** Resultado de la aplicación de la herramienta de idoneidad en Dos Pinos.  
Enero 2024

## Resultado de la aplicación de la herramienta de idoneidad en Dos Pinos. Enero 2024



Nota: resultados de la aplicación de la herramienta de idoneidad. Elaboración propia.

Teniendo como base estos resultados es posible interpretar de la herramienta de idoneidad las siguientes conclusiones para cada variable:

- Aceptación (10): Existe un fuerte respaldo y apoyo a la implementación del proyecto.
- Confianza (1): Hay una baja confianza en el equipo y el proceso.
- Toma de decisiones (5): Se mantiene una postura neutral en cuanto a la autonomía del equipo para tomar decisiones.
- Tamaño del equipo (1): El equipo principal es pequeño.
- Experiencia (10): El equipo cuenta con una gran experiencia en los roles asignados.
- Acceso (10): El equipo tiene acceso diario a representantes del cliente.
- Cambios (5): Existe una probabilidad moderada de cambios en los requisitos.
- Crítica (2): El producto o servicio tiene un nivel bajo de criticidad en términos de impacto de defectos.

- Entrega (10): El producto puede ser construido y evaluado en incrementos, y se cuenta con acceso oportuno a la retroalimentación.

Por lo tanto, dado que la mayoría de las respuestas son superiores a 8, la recomendación será un enfoque de ciclo de vida predictivo. Esto sugiere que el proyecto puede beneficiarse de un plan más estructurado y definido, con un mayor énfasis en la planificación y la documentación detallada, considerando la baja probabilidad de cambios y la criticidad del producto.

#### ***4.1.2 Recomendaciones sugeridas por la OP para la gestión de proyectos***

Este apartado resume los resultados de la revisión documental basada en el “apéndice F” que contiene una lista de verificación de buenas prácticas para la gestión de proyectos. El objetivo de esta revisión fue identificar como planifica y desarrolla la Oficina de Proyectos de Dos Pinos sus proyectos, así como las oportunidades para implementarlas en este proyecto.

Los principales hallazgos se pueden agrupar en cuatro categorías:

- Marco de referencia: se observó que la Oficina de Proyectos de Dos Pinos sigue las recomendaciones de la Guía del PMBOK versión 6, que es un estándar internacional reconocido para la gestión de proyectos.
- Enfoque predictivo: se constató que la mayoría de los proyectos que gestiona la Oficina de Proyectos se basan en un enfoque predictivo, que consiste en planificar detalladamente el alcance, el tiempo, el costo y la calidad del proyecto desde el inicio, y controlar que se cumplan los planes establecidos. Este enfoque es adecuado para proyectos que tienen requisitos claros y estables, y que no requieren mucha adaptación al cambio. Sin embargo, también se observó que algunos proyectos presentan características que podrían beneficiarse de un enfoque más ágil, que permite responder mejor a la incertidumbre, la complejidad y la dinámica del entorno. Se identificó, también, que la Oficina de Proyectos está empezando a explorar e implementar algunas metodologías ágiles en algunos proyectos piloto, pero que aún falta consolidar estas prácticas.
- Procesos y herramientas: se verificó que la Oficina de Proyectos tiene definidos los procesos y las herramientas que se deben utilizar en cada una de las etapas del ciclo de vida del proyecto, y que los clasifica según su condición de obligatorio, sugerido o no obligatorio, como lo muestra el cuadro 4.5. Esto facilita la estandarización, la coordinación y la comunicación entre los miembros del equipo y los interesados del proyecto.

- Ciclo de vida y sus procesos: se analizó que la Oficina de Proyectos tiene establecido un ciclo de vida del proyecto que comprende cinco fases: inicio, planificación, ejecución, seguimiento y control, y cierre y evaluación. Cada fase tiene asociados una serie de procesos que se deben realizar para cumplir con los objetivos del proyecto. El ciclo de vida y sus procesos se resumen en el cuadro 4.5 que se muestra a continuación:

**Cuadro 4.5:** Resumen de los procesos y sus herramientas según el ciclo de vida y su condición

<b>CONDICIÓN</b>	<b>OBLIGATORIO</b>	<b>SUGERIDO</b>	<b>NO OBLIGATORIO</b>
<b>PROCESO</b>			
<b>INICIO</b>	-Acta de constitución -Presupuesto	-Contratos Kick Off	Ninguno
<b>PLANEACIÓN</b>	-EDT -Cronograma -Matriz de Riesgos	Ninguno	-Alcance detallado -Matriz de roles y responsabilidades -Matriz de comunicaciones
<b>EJECUCIÓN</b>	Ninguno	-Aseguramiento de la calidad. -Gestionar las expectativas de los interesados -Efectuar las adquisiciones	Ninguno
<b>SEGUIMIENTO</b>	-Control de cambios -Matriz de control de calidad -Minutas	-Control de presupuesto -Informes de avance	Ninguno
<b>CIERRE</b>	-Aprobación cierre de Proyecto -Lecciones aprendidas	Ninguno	-Aceptación de entregables -Retroalimentación del patrocinador

Nota: Buenas prácticas, su categorización y vinculación con el ciclo de vida del proyecto según la implementación actual de Dos Pinos. Elaboración propia con datos facilitados por Dos Pinos.

Lo anterior resulta un insumo para tomar en cuenta en la propuesta de los Centros de Información, como el marco de referencia que se utiliza, el cual es funcional también para este

plan por sus características estructuradas y secuenciales como su enfoque, el cual también es predictivo para este proyecto.

De las herramientas que la Oficina de Proyectos tiene definidas no se implementará ninguna bajo sus formatos internos, ya que la confidencialidad de estos documentos no permite ser compartidos con externos a la organización. Por lo que, se tomará la recomendación de aquellas herramientas que han considerado obligatorias para cada proceso y se incluirán los que se consideren pertinentes para este proyecto; como:

- a) Acta de constitución
- b) Presupuesto
- c) EDT
- d) Cronograma
- e) Matriz de Riesgos
- f) Matriz de control de cambios
- g) Aprobación y cierre del Proyecto
- h) Lecciones aprendidas

Mientras que, para este proyecto queda excluido el uso de los grupos de procesos en el ciclo de vida como los utiliza y propone la Oficina de Proyectos, ya que por particularidades del proyecto es oportuno manejar conceptos diferentes a “inicio, planificación y ejecución, seguimiento y control, y; cierre y evaluación”

## **4.2 Determinación de Buenas Prácticas en Gestión de Proyectos**

El segundo objetivo de la investigación se centró en la identificación y análisis de buenas prácticas en gestión de proyectos y marcos de referencia. Este apartado desglosará las estrategias y enfoques exitosos descubiertos, destacando su relevancia para la integración en la planificación del proyecto de los Centros de Información y Bienestar.

### ***4.2.1.1 Síntesis de buenas prácticas Dole para los CIB***

Es por esto por lo que, la tercera herramienta incluida en este análisis es una encuesta a los usuarios Dole (Apéndice B), con el propósito de conocer de primera mano las virtudes y oportunidades de mejora del servicio para tomar en cuenta lo que ha sido exitoso y lo que no ha

resultado bien como recomendaciones para Dos Pinos, proporcionando insumos significativos para incluir en la delimitación del alcance del Centro de Información y Bienestar (CIB) en Dos Pinos.

Como primer dato se puede ver en la figura 4.19 que todos los usuarios encuestados expresaron aprecio por la agilidad y facilidad en los trámites, destacando la eficiencia y atención recibida, significando esto la importancia de que las alianzas y otras condiciones se transmitan a la experiencia de Dos Pinos para que esta agilidad y facilidad también sea característico de este servicio.

**Figura 4.19:** Principales comentarios de los colaboradores Dole, sobre ¿Qué es lo que más le gusta del servicio que ofrece el Centro de Información?



Nota: Puntos que más se comentaron en la encuesta de percepción a los usuarios del CIB Dole. Apéndice B

La Figura 4.19 señala que los usuarios valoran la facilidad para realizar trámites en el servicio actual. Esto implica que, en lugar de solicitar permisos para ausentarse un día del trabajo, viajar desde zonas rurales hasta los centros urbanos donde se encuentran las instituciones y asumir los gastos correspondientes, los colaboradores simplemente aprovechan su tiempo disponible en el lugar de trabajo para acudir a la oficina del Centro de Información. En menos de 20 minutos, realizan sus consultas y dan seguimiento a sus trámites de manera eficiente.

El segundo aspecto destacado en la figura es la amabilidad del servicio proporcionado por el Centro. Esta característica se valora especialmente debido a la resistencia que, en ocasiones, puede surgir al realizar trámites poco comprendidos o cuando la tramitología en sí misma es compleja y extensa. Además, es importante señalar que algunos usuarios, además de enfrentar el desconocimiento sobre los procesos para realizar trámites, relacionan esta dificultad con la disponibilidad de información, que constituye el tercer punto resaltado. En algunos casos, los usuarios pueden tener limitaciones educativas que afectan su capacidad para leer y comprender procedimientos escritos, acceder a sitios web o enviar correos electrónicos a instituciones.

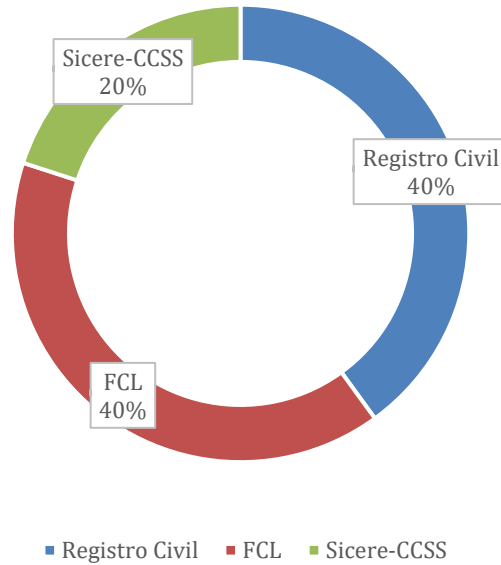
En cuanto a la frecuencia de uso del servicio, el 72% acude siempre que necesita realizar un trámite, reflejando la relevancia y confianza en el servicio. Sin embargo, hay un 28% que indica visitar el CIB únicamente para algunos trámites específicos como los relacionados con Migración, trámites en la plataforma digital del banco que da el servicio de planillas a la empresa y citas para solicitar o renovar la licencia de conducir.

El 94% de los usuarios confirmaron que los servicios les han ayudado a concretar los trámites que consultaron, lo que refuerza la importancia y eficacia del CIB en la resolución de consultas y gestiones, mientras que los que mencionaron que “algunas veces” indicaron que es porque no lograron tramitar el retiro del Fondo de Capitalización Laboral (FCL)

Aunado a lo anterior, en cuanto a sugerencias de servicios adicionales, el retiro de FCL, trámites en el Registro Civil y actualización de datos de la CCSS, fueron mencionadas por el 13%, revelando potenciales áreas de mejora y convenios que establecer. El gráfico 4.20 muestra la distribución de estas respuestas.

**Figura 4.20:** Servicios considerados necesarios para el CIB por los usuarios del CIB-Dole en febrero 2024

## Servicios considerados necesarios para el CIB por los usuarios del CIB-Dole en febrero 2024



Nota: Sugerencia de otros trámites que consideran los usuarios que deben implementarse en los servicios del CIB. Apéndice B

Con esto, se genera una importante recomendación para los Centros de Información de ambas empresas, tanto de Dole como para los próximos de Dos Pinos. Ya que, según estos comentarios, se sugerirá a las empresas, que integren en el plan de gestión de partes interesadas con a estas Instituciones para posibles convenios, ya que actualmente el CIB no ofrece estos trámites a causa de que las instituciones que lo gestionan lo hacen a través del mecanismo presencial, es decir, no tienen servicios en línea o telefónicos a través de los cuales pueda valerse el CIB para gestionar a distancia.

El mecanismo de comunicación a través de grupos de WhatsApp es considerado efectivo por el 94% de los usuarios, siendo una herramienta valiosa para mantenerse informados. Las sugerencias de mejora, como reforzar la comunicación verbal con la jefatura para aquellos sin acceso a teléfono celular, fue mencionada por una persona, que a pesar de representar un 0.02% ofrece una perspectiva para ajustar estrategias de comunicación interna considerable.

El 83% de los usuarios expresaron que no visualizan puntos específicos de mejora, indicando una percepción general positiva del servicio. Sin embargo, las sugerencias de algunos usuarios, como la necesidad de mayor accesibilidad al servicio para mejorar la disponibilidad de

tiempo para consultas y una persona que atienda de manera fija, representa la voz del 16% lo que propone aspectos a considerar para los nuevos CIB en Dos Pinos.

Por ejemplo, priorizar en la ubicación del Centro a la hora de instalarlo, que tenga acceso en cualquier momento de la jornada laboral para todos, no solo en tiempos limitados y considerar anticipadamente como se manejara la sustitución de la persona que gestiona el servicio cuando esta deba ausentarse por vacaciones, incapacidades, capacitaciones o cualquier otra eventualidad.

El 84% de los usuarios destacaron beneficios significativos del CIB, como el ahorro de tiempo, dinero y que evita que tengan que pedir días de permiso. Estos testimonios respaldan la importancia del CIB en la vida de los beneficiarios, pero, sobre todo, son factores que influyen en el clima laboral y la satisfacción del personal.

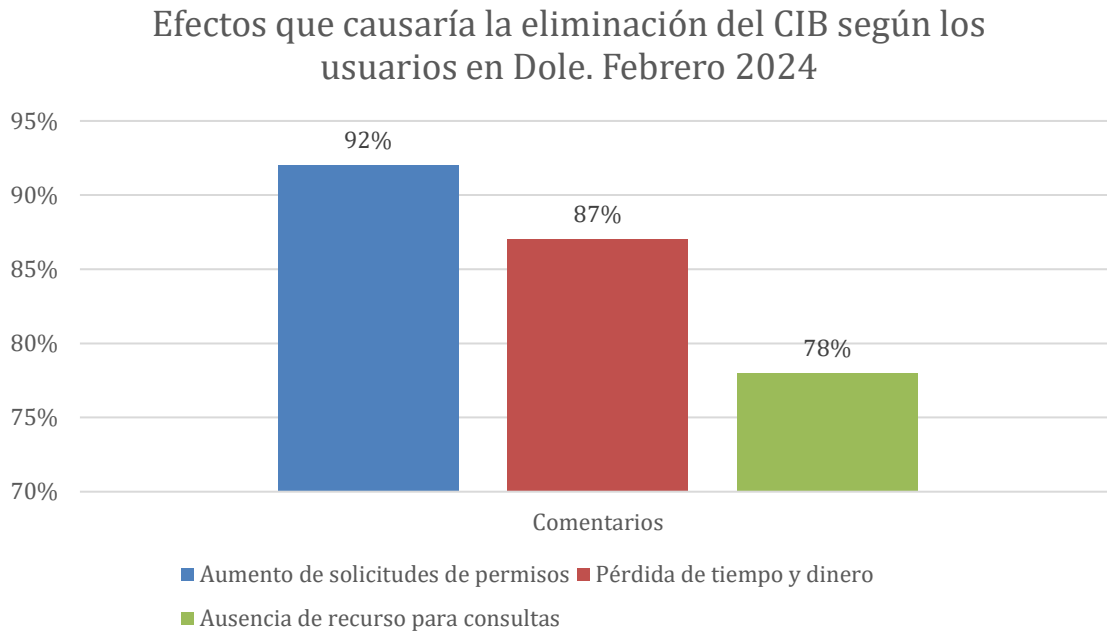
Esto, demuestra la toma de conciencia de los beneficios que justamente la empresa está interesada en ofrecer a los colaboradores, los cuales son evitar que pierdan días de trabajo y con esto el pago correspondiente, pero además se menciona el factor tiempo, significando esto que además de no perder un día de trabajo, cuando tenga la posibilidad de tenerlo libre por vacaciones u otra condición le será posible ocuparlo en su familia o actividades de ocio; no gestionando trámites.

El análisis de cómo los usuarios gestionarían trámites sin el CIB evidencia que el 89% de la mayoría recurriría a pedir permisos, lo que implicaría una mayor ausencia en el trabajo. Además, también un 25% del total, destaca que sin el CIB incrementa la posibilidad de perder tiempo y dinero al tener que acudir personalmente a las instituciones. Subrayando la congruencia de los datos, puesto que las respuestas anteriores se vinculan con estos factores, al reafirmar el tema de la prevención del ausentismo y la pérdida económica como aspectos principales.

La perspectiva de los usuarios sobre la eliminación del CIB se muestra en la figura 4.21, donde destaca la preocupación por el aumento de solicitudes de permisos, expresada por el 92% la pérdida de tiempo y dinero, mencionada por el 87%, y la falta de un recurso de consulta confiable, destacada por el 78%.

Cabe resaltar que la figura 4.21 refleja la distribución porcentual de comentarios expresados sobre estas tres variables particulares. Por lo que se muestra cómo se distribuyen esos comentarios en relación con la cantidad total de expresiones analizadas, incluso considerando la posibilidad de que un mismo usuario haya comentado sobre más de una variable.

**Figura 4.21:** Efectos que causaría la eliminación del CIB según los usuarios en Dole. Febrero 2024



Nota, los porcentajes corresponden a respuestas múltiples. Elaboración propia

Estos resultados enfatizan la necesidad de instalar la figura del CIB en Dos Pinos para la reducción del ausentismo, la disminución de la pobreza ya que la mayoría de los trámites contribuyen a ello y para el aporte a la mejora o estabilidad del clima laboral, sobre todo en la satisfacción de los colaboradores con lo que les ofrece la empresa, en términos de ahorro para la economía familiar, de disponibilidad de tiempo para otros asuntos y de arraigo generado a la empresa como consecuencia de la confianza que se genera con quien contribuye al bienestar familiar.

En resumen, de esta encuesta se logra obtener para el alcance de los siguientes puntos mostrados en el cuadro 4.6; la aplicación del instrumento a la muestra se encuentra en el anexo 1 de este documento:

**Cuadro 4.6:** Recomendaciones identificadas de la opinión de los usuarios de los CIB

Dole

<b>Requerimiento</b>	<b>Descripción</b>
<b>Tiempo de Respuesta Ágil y Efectivo</b>	Establecer un estándar de tiempo para la resolución de trámites que garantice eficiencia y satisfacción del usuario, considerando la experiencia positiva mencionada por el 94% de los encuestados
<b>Diversificación de Servicios</b>	Ampliar la oferta de servicios del CIB de Dos Pinos para satisfacer las necesidades específicas de aquellos usuarios que acuden solo para trámites específicos, como el retiro de FCL, trámites en el Registro Civil y actualización de datos de la CCSS. (tomar en cuenta para el plan de relacionamiento de partes interesadas)
<b>Canal de Comunicación Efectivo</b>	Mantener una comunicación eficaz. Implementar estrategias de comunicación claras y accesibles, considerando el 94% de efectividad en el uso de grupos de WhatsApp y ajustando las prácticas para aquellos usuarios sin acceso a teléfono celular.
<b>Accesibilidad y Disponibilidad del Servicio</b>	Garantizar que esté disponible en cualquier momento de la jornada laboral y para todos los usuarios a través de la atención presencial o la consulta en la página web.
<b>Atención Personalizada y Fija</b>	Establecer un protocolo que asegure la disponibilidad de una persona para atender de manera fija

Nota: Descripción de los alcances hallados en la entrevista a los usuarios Dole. Elaboración propia

Por lo tanto, la encuesta a usuarios proporciona una comprensión detallada de la percepción, necesidades y beneficios del CIB de Dole, sirviendo como base fundamental para la inclusión y la adaptación del servicio en Dos Pinos.

Por otra parte, de la entrevista realizada a la líder del proyecto en Dole, revela también algunas recomendaciones importantes para la planificación del proyecto, como lo son, la integración de algunas áreas de conocimiento estratégicas para este proyecto según la experiencia de Dole.

El cuadro 4.7 detalla de manera muy general algunas de las razones por las que se pueden ser consideradas las áreas de conocimiento para este proyecto:

**Cuadro 4.7:** Razón y beneficio que le trae al Plan de Gestión del CIB la implementación de cada Área de conocimiento.

<b>Área</b>	<b>Razón</b>	<b>Beneficio para el CIB</b>
<b>Gestión de la Integración del Proyecto</b>	Coordina todas las áreas del proyecto para garantizar que trabajen de manera sinérgica hacia los objetivos comunes.	Asegura que todas las actividades estén alineadas con la visión general del proyecto y contribuyan a sus objetivos.
<b>Gestión del Alcance del Proyecto</b>	Define y controla el alcance del proyecto para evitar desviaciones y cambios no autorizados.	Ayuda a evitar la expansión no planificada del proyecto, asegurando que se cumplan los objetivos definidos.
<b>Gestión del Cronograma del Proyecto</b>	Desarrolla y controla el cronograma del proyecto para asegurar que se cumplan los plazos.	Facilita la entrega oportuna de servicios, evitando retrasos que podrían afectar negativamente a los colaboradores de Dos Pinos.
<b>Gestión de los Costos del Proyecto</b>	Estima, presupuesta y controla los costos del proyecto para mantenerlo dentro de los límites financieros establecidos.	Garantiza la eficiente utilización de recursos financieros, maximizando el impacto del proyecto.
<b>Gestión de la Calidad del Proyecto</b>	Asegura que los productos y servicios entregados cumplen con los estándares de calidad definidos.	Garantiza la efectividad y la satisfacción de los colaboradores a través de servicios de alta calidad, garantizando la aceptación y sostenibilidad del CIB
<b>Gestión de los Recursos del Proyecto</b>	Asegura una asignación eficiente y efectiva de recursos humanos, materiales y equipos.	Optimiza el uso de recursos, contribuyendo a la eficiencia y efectividad del proyecto.
<b>Gestión de las Comunicaciones del Proyecto</b>	Planifica, gestiona y facilita la comunicación efectiva entre todos los involucrados en el proyecto.	Fomenta una comunicación clara y abierta, tanto interna como externamente, fortaleciendo las relaciones y minimizando malentendidos.
<b>Gestión de los Riesgos del Proyecto</b>	Identifica, evalúa y gestiona los riesgos para anticipar y abordar posibles desafíos.	Permite una gestión proactiva de posibles problemas, fortaleciendo la resiliencia del proyecto.

Área	Razón	Beneficio para el CIB
<b>Gestión de las Adquisiciones del Proyecto</b>	Planifica y gestiona las adquisiciones de bienes y servicios externos necesarios para el proyecto.	Facilita la obtención eficiente de recursos externos, asegurando la disponibilidad oportuna de los mismos. Lo que reduce además la posibilidad de retrasos en cronograma por contratiempos.
<b>Gestión de los Interesados del Proyecto</b>	Identifica y gestiona las expectativas e influencias de los interesados en el proyecto.	Asegura la participación activa y el apoyo de todas las partes interesadas, contribuyendo al éxito general del proyecto

Nota: Cuadro sobre las Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos, las razones y beneficios de incluirlas en el plan del proyecto para el CIB. Elaborado con información tomada del (Project Management Institute, Inc, 2017)

En referencia a este tema, la inclusión de las diferentes áreas de conocimiento en el plan de gestión de los Centros de Información y Bienestar es esencial debido a las funciones específicas que desempeñan cada una.

#### ***4.2.1.2 Listado de buenas prácticas para Centros de Bienestar***

En el marco de la investigación sobre buenas prácticas y revisiones documentales, se ha realizado un análisis comparativo entre el contenido del sitio web del Gobierno de Costa Rica (MICITT, 2023) y el servicio planteado para el Centro de Información y Bienestar Dos Pinos. Esta comparación tiene como objetivo identificar similitudes y diferencias en cuanto a la naturaleza de la información proporcionada, los servicios ofrecidos y el enfoque de ambas entidades hacia sus usuarios. A través de este análisis, se busca obtener puntos valiosos que puedan contribuir al desarrollo y mejora de servicios de información y bienestar para Dos Pinos.

Como resultado del análisis se detallan tres puntos principales; primeramente, una contextualización del sitio web que se han encontrado como insumo que le genera un valor agregado a esta propuesta, seguido del análisis de sus puntos de encuentro y sus diferencias, tal información se desarrolla enseguida.

##### 1. Contenido del Sitio Web del Gobierno de Costa Rica:

- Información institucional para realizar los principales trámites digitales de Costa Rica y además la información necesaria para llevarlos a cabo.

- Acceso a trámites y servicios en línea, como ayuda contra la violencia, salud, documentación ciudadana
- Información sobre citas de pasaporte, consulta civil, temas de Covid-19, etc.

## 2. Similitudes y Diferencias con el Centro de Información y Bienestar Dos Pinos:

- Similitudes:
  - Ambos servicios tienen como objetivo proporcionar información y servicios de interés público a sus usuarios.
  - Ambos servicios pueden ofrecer trámites y servicios en línea para facilitar el acceso y la atención a los ciudadanos.
  - Tanto el gobierno de Costa Rica como el Centro de Información y Bienestar Dos Pinos buscan ofrecer información institucional unificada en un solo “espacio”.
- Diferencias:
  - El sitio web del gobierno de Costa Rica se enfoca en proporcionar información y acceso en línea a servicios con la diferencia de que esta opción no tiene la posibilidad de consultar particularmente alguna duda o circunstancia que tenga el usuario
  - El Centro de Información y Bienestar Dos Pinos está específicamente diseñado para ofrecer servicios y recursos personalizados, de seguimiento y atención de necesidades de los usuarios, mientras que el sitio que ofrece el gobierno es un espacio generalizado que no asesora, detalla o da seguimiento a las consultas, sino que solamente dispone de la información.
  - El contenido del Centro de Información y Bienestar Dos Pinos puede incluir información sobre programas de salud, bienestar laboral, capacitaciones, servicios sociales, y actividades de recreación y entretenimiento para los colaboradores, entre otros que se actualizan periódicamente con respecto a las necesidades manifestadas por los usuarios.

Este análisis proporciona valiosas lecciones aprendidas y ejemplos a tomar en cuenta, como la revisión de los servicios que ofrece este sitio web vs los servicios que pretende ofrecer el CIB, esto podría significar la identificación de nuevas oportunidades de servicios para la propuesta del

CIB, también se observa un ejemplo muy similar a la interfaz que se desea proponer para la consulta web del CIB por lo que sirve de insumo para alinear las expectativas de este. Todo esto como puntos de mejora que pueden ser implementados en la elaboración y evolución del Centro de Información y Bienestar Dos Pinos, con el fin de ofrecer una experiencia integral y de alto valor añadido a sus usuarios.

Continuando con la exploración de buenas prácticas y revisiones documentales en el ámbito de los servicios gubernamentales y empresariales, se ha ampliado el análisis comparativo y se ha identificado el portal [gob.mx](http://gob.mx) del gobierno mexicano, que además contiene también información de la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL) de México y ambas creadas y desarrolladas en la misma plataforma por la Secretaría de Bienestar (2016).

Estas entidades representan ejemplos destacados en la prestación de servicios sociales y gubernamentales, cada una con enfoques y objetivos particulares. El gobierno de México se destaca su plataforma integral que conecta a la ciudadanía con el gobierno, ofreciendo una amplia gama de trámites y servicios en línea y dentro de estos servicios en línea, conecta con SEDESOL que trabaja para asegurar los derechos sociales y la dignidad de todas las personas, coordinando las actividades de diversas instituciones sociales.

En este contexto, se explorarán las similitudes y diferencias entre estas figuras y el Centro de Información y Bienestar Dos Pinos, resaltando sus enfoques, alcances y contribuciones a la mejora de la vida de las personas y la eficiencia en los procesos gubernamentales y empresariales.

- Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL): Trabaja para construir una sociedad en la que todas las personas, sin importar su condición social, económica, étnica, física o cualquier otra, tengan garantizados sus derechos sociales y gocen de una vida digna. Coordina la labor de otras nueve instituciones sociales. Por lo cual empata con el objetivo y la visión de lo que se espera del CIB.
- gob.mx: es el portal único del gobierno de México. Su objetivo es conectar a la gente con el gobierno, impulsar la eficiencia y transformar los procesos para proporcionar información y trámites. Algunas características clave de [gob.mx](http://gob.mx) son:
  - Amplia Oferta de Trámites y Servicios: Proporciona acceso a una amplia variedad de trámites y servicios gubernamentales, desde obtener una CURP hasta solicitar un pasaporte o consultar el precio de la gasolina.

Organiza los trámites por categorías, como identidad, educación, energía, trabajo, impuestos, salud, economía, territorio y vivienda, comunicaciones y transportes, programas sociales y turismo.

- Enfoque en la Eficiencia y la Innovación: Busca transformar los procesos gubernamentales para hacerlos más eficientes y accesibles. Ofrece una plataforma de participación ciudadana para involucrar a la población en la toma de decisiones y mejorar los servicios.
- Enlace con el Gobierno: Facilita el acceso a información oficial y actualizada sobre programas, políticas y servicios gubernamentales. Sirve como punto de partida para encontrar respuestas a preguntas comunes y realizar trámites en línea.
- Similitudes y Diferencias con el Centro de Información y Bienestar Dos Pinos:
  - Similitudes:
    - Ambos ofrecen servicios y trámites a la población.
    - Tienen como objetivo mejorar la vida de las personas y brindar soluciones.
    - Ambos se basan en la eficiencia y la innovación.
  - Diferencias:
    - gov.mx es un portal gubernamental a nivel nacional, mientras que el Centro de Información y Bienestar Dos Pinos está asociado a una empresa privada y atiende a un sector específico de la población, que son sus trabajadores y las familias.
    - gov.mx abarca una amplia gama de servicios gubernamentales, desde identidad hasta turismo, mientras que el Centro de Información y Bienestar Dos Pinos se enfoca en servicios o trámites de desarrollo social.

A través del análisis comparativo entre la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL), el portal gov.mx del gobierno mexicano y el Centro de Información y Bienestar Dos Pinos (CIB), se han identificado valiosas lecciones y puntos de aprendizaje que pueden ser aplicados en la elaboración y mejora del CIB Dos Pinos.

En primer lugar, la SEDESOL representa un modelo a seguir en términos de visión y misión, al trabajar arduamente para proteger los derechos sociales y la dignidad de todas las personas, lo cual es fundamental en la concepción del CIB como un espacio que busca mejorar la calidad de vida de sus usuarios y brindar soluciones efectivas.

Por otro lado, el portal gob.mx se destaca por su amplia oferta de trámites y servicios en línea, así como por su enfoque en la eficiencia y la innovación en los procesos gubernamentales. Estas características resaltan la importancia de centralizar la información, ofrecer servicios accesibles y transformar los procesos para brindar una experiencia integral a los usuarios, aspectos que pueden ser aplicados en el desarrollo del CIB.

Las similitudes encontradas entre gob.mx y el CIB Dos Pinos, como el objetivo de mejorar la vida de las personas y basarse en la eficiencia y la innovación, señalan la relevancia de estos aspectos en la prestación de servicios efectivos y de calidad. Sin embargo, las diferencias, como el enfoque sectorial del CIB y su asociación con una empresa privada, destacan la importancia de adaptar las estrategias y servicios según las necesidades y características específicas de los usuarios y la organización.

Cabe resaltar que en el ámbito privado o empresarial no se identificó algún servicio o beneficio similar a este, en todo caso, con los hallazgos mencionados anteriormente, este análisis ofrece valiosas lecciones en términos de visión, centralización de información, eficiencia en los procesos y adaptación a las necesidades específicas de los usuarios, que pueden ser consideradas como aprendizaje clave para la elaboración y mejora continua del Centro de Información y Bienestar Dos Pinos, contribuyendo así a su efectividad y relevancia en el contexto empresarial y social.

#### ***4.2.1.3 Listado de buenas prácticas del Marco de Referencia PMBOK versión 6***

En consonancia con las prácticas establecidas por la Oficina de Proyectos de Dos Pinos y alineado con el marco de referencia del PMBOK en su sexta edición y las recomendaciones de Dole, se identifican los planes subsidiarios cruciales para el proyecto de implementación de los Centros de Información y Bienestar (CIB). Estos planes, seleccionados por su recurrencia y respaldo en el marco de referencia PMBOK sexta edición, desempeñarán un papel fundamental en la gestión y ejecución del proyecto.

A continuación, se presenta el cuadro 4.8 el listado de los planes subsidiarios prioritarios y sus respectivos requisitos, asegurando así una planificación integral y efectiva del proyecto CIB en Dos Pinos.

**Cuadro 4.8:** Planes subsidiarios y sus actividades para el proyecto

<b>Plan propuesto</b>	<b>Actividades</b>	<b>Detalle</b>
<b>Plan de gestión del alcance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Descripción del alcance</li> <li>-Criterios de aceptación</li> <li>-Entregables del proyecto</li> <li>-EDT</li> <li>-Responsabilidades y Roles</li> </ul>	Es esencial para definir claramente el alcance del proyecto de implementación de los CIB, incluyendo los servicios que ofrecerán, los usuarios a los que se dirigirán y los límites del proyecto.
<b>Plan de gestión de los requisitos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Roles y responsabilidades</li> </ul>	Para definir y gestionar de manera efectiva los requisitos del proyecto, especialmente en un proyecto tan complejo como la implementación de los Centros de Información y Bienestar (CIB). Este plan ayudaría a asegurar que se entiendan claramente las necesidades y expectativas de los usuarios finales, así como los requisitos técnicos y funcionales del sistema.
<b>Plan de gestión del cronograma</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Definición de actividades</li> <li>-Secuenciación de actividades</li> <li>-Estimación de la duración de las actividades</li> <li>-Desarrollo del cronograma</li> <li>-Establecimiento de recursos</li> <li>-Establecimiento de hitos</li> <li>-Responsabilidades y roles</li> <li>-Control del cronograma</li> </ul>	Permitiría establecer un cronograma detallado para cada fase del proyecto, desde la preparación hasta la apertura y operación de los CIB, asegurando el cumplimiento de los plazos establecidos.
<b>Plan de gestión de los costos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Desarrollo del presupuesto</li> <li>-Control de costos</li> <li>-Responsabilidades y roles</li> <li>-Revisión y aprobación de costos</li> </ul>	Es crucial para establecer un presupuesto adecuado para el proyecto, incluyendo los costos de infraestructura, recursos humanos, tecnología y otros elementos necesarios para la implementación y operación de los CIB.

<b>Plan propuesto</b>	<b>Actividades</b>	<b>Detalle</b>
<b>Plan de gestión de la calidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Normativas y estándares</li> <li>-Procesos y procedimientos de calidad</li> <li>-Roles y responsables</li> <li>-Control de cambios</li> <li>-Pruebas</li> </ul>	Asegura que los procesos y productos del proyecto sean entregados bajo los estándares esperados
<b>Plan de gestión de los recursos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Planificación de recursos humanos, físicos, tecnológicos y financieros</li> <li>-Asignación de recursos</li> <li>-Niveles de competencia y capacitación</li> <li>-Gestión de la disponibilidad de recurso</li> <li>-Responsables y roles</li> </ul>	para una asignación adecuada de personal, capacitación y formación continua, asegurando que los recursos humanos estén alineados con las necesidades del proyecto y puedan desempeñar eficazmente sus roles y responsabilidades en la implementación del Centro de Información.
<b>Plan de gestión de las comunicaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Identificar a las partes interesadas</li> <li>-Objetivos de comunicación</li> <li>-Canales de comunicación</li> <li>-Frecuencia de la comunicación</li> <li>-Responsabilidades y roles</li> </ul>	Evita que se generen errores o problemas por el desconocimiento de información importante por parte de los miembros del equipo
<b>Plan de gestión de riesgos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Identificación de riesgos</li> <li>-Mapa de calor</li> <li>-Análisis de riesgos</li> <li>-Categorización de los riesgos</li> <li>-Roles y responsabilidades</li> <li>-Evaluación del impacto</li> <li>-Estrategia de respuesta</li> <li>-Revisión de riesgos</li> </ul>	Permitiría identificar, evaluar y gestionar los riesgos potenciales que podrían afectar el éxito del proyecto de implementación de los CIB, garantizando medidas de mitigación y respuesta adecuadas.
<b>Plan de gestión de las adquisiciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Identificación de necesidades de adquisición</li> <li>-Proceso de adquisición</li> <li>-Estrategia de adquisición</li> </ul>	Para promover una gestión eficiente de los recursos necesarios, como equipos informáticos, licencias de software y otros elementos tecnológicos requeridos para la aplicación del Centro de Información.

<b>Plan propuesto</b>	<b>Actividades</b>	<b>Detalle</b>
<b>Plan de involucramiento de los interesados</b>	-Identificación de los interesados -Evaluación de los interesados -Estrategia de involucramiento -Comunicación con los interesados -Roles y responsabilidades	Contribuye al logro del alcance del servicio que se ofrecerá a través del CIB

Nota: Planes subsidiarios identificados como buenas prácticas recomendadas para incluir en este proyecto. Elaboración propia.

Estos planes subsidiarios, respaldados por el marco de referencia del PMBOK versión 6, conformarán la estructura integral para la gestión eficaz del proyecto de los CIB en Dos Pinos.

**4.2.1.4 Listado de líneas base y sus actividades según el marco de referencia PMBOK versión 6**

En el caso del proyecto CIB de Dos Pinos, este apartado detalla las Líneas Base de Alcance, Tiempo y Costos, estableciendo requisitos clave según las mejores prácticas y el marco de referencia recomendado, en este caso, el PMBOK en su sexta edición. Estas líneas base no solo proporcionan una guía estructurada para la planificación y ejecución del proyecto, sino que también se establecen como herramientas esenciales para el seguimiento y control continuo del progreso.

**Línea base de alcance:**

- Documento de alcance del proyecto, que incluya descripciones detalladas de los productos y resultados esperados.
- Descomposición del trabajo del proyecto (EDT) que identifique y desglose todas las actividades y tareas necesarias.
- Matriz de trazabilidad de requisitos para buscar que cada requisito tenga una relación clara con los elementos del EDT.
- Criterios de aceptación claramente definidos para evaluar el éxito del proyecto en términos de alcance.

**Línea base de cronograma:**

- Cronograma del proyecto con fechas de inicio y finalización definidas para cada actividad y tarea.
- Estimaciones realistas de la duración de cada actividad, respaldadas por datos históricos y la experiencia del equipo.
- Calendario de recursos que indique la disponibilidad de los recursos necesarios para cada tarea.
- Mecanismos para el seguimiento y control continuo del progreso del cronograma y ajustes según sea necesario.

**Línea base de costos:**

- Presupuesto detallado del proyecto que incluya estimaciones precisas de costos para cada actividad.
- Identificación de los recursos y costos asociados para cada tarea y actividad.
- Procedimientos claros para la gestión de cambios y ajustes presupuestarios.

La definición rigurosa de las Líneas Base de Alcance, Tiempo y Costos se presenta como un requisito esencial para la gestión efectiva del proyecto CIB en Dos Pinos. Estas líneas base proporcionan una base sólida para la planificación, ejecución y control del proyecto, asegurando que se cumplan los objetivos y se mantenga el enfoque en los resultados deseados.

**4.3 Hallazgos**

- La triangulación de información entre las herramientas de investigación proporciona una base sólida para la definición del alcance del proyecto.
- El trabajo de investigación ha identificado de manera detallada y precisa los elementos clave para el éxito del proyecto CIB en Dos Pinos.
- Se encontró que el personal que se dispondrá para desarrollar este plan de gestión requiere capacitación específica en gestión de proyectos para tener claridad a la hora de aplicarlo.
- Se determinó que se requieren dos herramientas web específicas para el funcionamiento óptimo del CIB, las cuales deben ser desarrolladas e implementadas de manera oportuna.

- La base de datos detallada de instituciones y sus trámites es fundamental para agilizar los procesos de atención y consulta en el CIB.
- Las diferencias en los procesos y necesidades entre el CIB Dole y el de Dos Pinos deben ser consideradas para la mejora continua de ambas empresas.
- Se identificaron diversos efectos relacionados con la gestión de trámites y consultas en el CIB, los cuales tienen un impacto directo en la eficiencia y satisfacción de los usuarios por lo que se desarrolló la propuesta para su medición y seguimiento

## Capítulo 5: Propuesta de Solución

En este capítulo se presenta la propuesta de solución desarrollada como respuesta a los desafíos identificados en el proyecto del Centro de Información y Bienestar de Dos Pinos. Esta propuesta surge de un análisis exhaustivo de las necesidades y requerimientos del proyecto, así como de la evaluación de las mejores prácticas y soluciones disponibles en el campo de la gestión de proyectos y servicios de bienestar.

El objetivo principal de este capítulo es mostrar una solución integral y efectiva que aborde de manera estratégica los aspectos clave del proyecto, desde la gestión de recursos hasta la optimización de procesos y la mejora continua de los servicios ofrecidos. La propuesta se fundamenta en principios de eficiencia, calidad y alineación con los objetivos generales del Centro de Información y Bienestar, buscando su éxito y contribuir positivamente al bienestar de los empleados y al logro de los resultados esperados

### 5.1 Elaboración del Plan de Gestión del Proyecto

Aquí se presentará el producto tangible de la investigación: el plan de gestión del proyecto de Centros de Información y Bienestar. Se discutirán los detalles de su desarrollo, aplicando las prácticas identificadas y considerando los planes subsidiarios y necesidades del proyecto para organizar de manera eficiente las actividades planificadas.

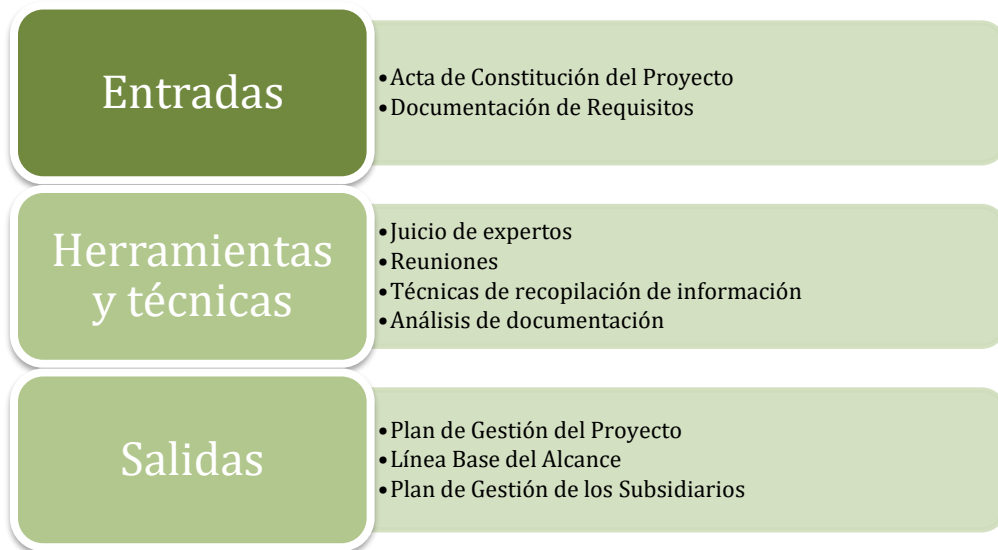
#### 5.1.1 *Plan de gestión Centro de Información y Bienestar Dos Pinos*

Este plan es un componente fundamental dentro del marco de ejecución del proyecto, ya que establece las bases organizativas, estratégicas y operativas para impulsar el éxito en la implementación y operación de los CIB.

El propósito principal del Plan de Gestión es proporcionar una estructura clara y coherente, que guíe todas las actividades relacionadas con el proyecto para coordinar eficientemente los recursos humanos, tecnológicos y financieros, así como para establecer mecanismos de comunicación efectivos y procedimientos operativos estándar.

En primera instancia se presenta el desglose de las entradas, herramientas y técnicas y las salidas que componen este plan, el cual muestra la figura 5.1:

**Figura 5.1:** Desglose de entradas, herramientas y salidas del plan de gestión CIB Dos Pinos



Nota: Detalle de dónde se obtiene la información, cómo se analiza y el resultado de este. Elaboración propia

Este enfoque estructurado y detallado facilita una implementación eficiente y organizada del proyecto, ayudando a que todas las actividades estén alineadas con los objetivos del proyecto y las expectativas de los interesados.

### **5.1.1.1 Introducción**

#### **a) Descripción del proyecto**

El Centro de Información y Bienestar (CIB) en Dos Pinos es un servicio integral que tiene como objetivo mejorar la calidad de vida, el bienestar y el desarrollo personal y familiar de los colaboradores. Este centro se presenta como un espacio multifuncional que no solo orienta y forma a los colaboradores en la realización de trámites y servicios, sino que también acompaña y gestiona estos trámites cuando sea necesario. Al tener esta interacción entre la empresa y su personal, el CIB contribuirá a disminuir las brechas tecnológicas, alfabéticas y geográficas.

Entre sus funciones principales, el CIB ofrece asesoría y seguimiento en la realización de trámites, proporcionando apoyo a los colaboradores en asuntos relacionados con gestiones administrativas y otros procesos relevantes.

Todo esto está guiado por una gestora que, con la práctica, se especializará en trámites públicos y privados. La atención personalizada, ya sea presencial o a través de herramientas

tecnológicas como WhatsApp, refleja la capacidad del CIB para adaptarse a las preferencias y necesidades de los colaboradores.

El CIB promoverá el bienestar general al ofrecer servicios y actividades que contribuirán al equilibrio entre la vida laboral y personal de los empleados. Se espera que el CIB se convierta en un elemento esencial para fortalecer la cultura organizacional y el sentido de comunidad dentro de Dos Pinos. También, se desea que contribuya a reducir las brechas que separan a los colaboradores de sus derechos y los beneficios estatales, así como a generarán mejores condiciones para disminuir el ausentismo laboral y la pobreza multidimensional.

#### a) **Ciclo de Vida del Proyecto y Organización**

El Centro de Información y Bienestar para Dos Pinos se ha diseñado meticulosamente para procurar una implementación exitosa y una operación eficiente. Este ciclo se estructura en varias fases interrelacionadas que abarcan desde la definición inicial hasta el cierre y la evaluación del proyecto.

El ciclo de vida del proyecto se propone de la siguiente manera:

#### **1. Definición:**

- a) Análisis Inicial: Evaluación detallada de los requisitos del proyecto y definición clara de sus objetivos.
- b) Identificación de elementos de éxito: Se identificaron los elementos críticos para el éxito del nuevo CIB en Dos Pinos, tales como las necesidades específicas de los empleados, las expectativas de los interesados y los requisitos tecnológicos.
- c) Inclusión de interesados: La retroalimentación como elemento fundamental para establecer una base sólida y asegurar que el proyecto esté alineado con las necesidades y expectativas de la organización.
- d) Formulación del plan del proyecto: Desarrollo del documento inicial que establece el alcance, los recursos necesarios y el cronograma preliminar. Se basa en las mejores prácticas de gestión de proyectos, adaptadas a la realidad y necesidades específicas de Dos Pinos.

#### **2. Preparación:**

- a) Planificación Estratégica: Desarrollo detallado del plan de gestión del proyecto, que incluye la división en fases, la asignación de recursos y la estimación de costos y el diseño de los planes subsidiarios
- b) Diseño de la Infraestructura: Planificación y diseño de la estructura física y tecnológica del Centro de Información y Bienestar (CIB).
- c) Diseño de las herramientas tecnológicas: Estructurar los listados de requerimientos para que los equipos de desarrollo tecnológico tengan los insumos de información suficientes para completar las herramientas
- d) Selección de Equipo del proyecto: Identificación y selección del equipo de proyecto adecuado, asignando roles y responsabilidades específicas.

### **3. Desarrollo:**

- a) Construcción del primer CIB: Ejecución de las actividades planificadas para la construcción y configuración del Centro de Información y Bienestar El Coyol.
- b) Selección y Capacitación de la primera gestora: Entrenamiento del equipo del CIB para el manejo adecuado de las herramientas, procesos y toda la tramitología Estatal.
- c) Desarrollo de herramientas digitales: desarrollo de los sistemas que utilizará el CIB en sus operaciones para el registro y consulta de los usuarios
- d) Apertura del CIB El Coyol: puesta en marcha de las operaciones del primer CIB
- e) Apertura CIB Belén: levantamiento de infraestructura, selección, capacitación del personal y apertura del CIB
- f) Apertura CIB San Carlos: levantamiento de infraestructura, selección, capacitación del personal y apertura del CIB

### **4. Cierre y Evaluación:**

- a) Entrega y Documentación: Finalización de todas las actividades del proyecto y entrega formal de los Centros de Información y Bienestar el 15 de septiembre del 2026.
- b) Revisión y Lecciones Aprendidas: Evaluación de los resultados del proyecto, identificación de áreas de mejora y documentación de lecciones aprendidas para futuros proyectos similares.

- c) Celebración y Reconocimiento: Reconocimiento del equipo por su contribución al éxito del proyecto y celebración de los logros alcanzados.

Este enfoque proporciona una estructura más sólida y planificada para la implementación del Centro de Información y Bienestar (CIB), lo que es coherente con las respuestas de la herramienta de idoneidad que indican una preferencia por un enfoque predictivo.

Gráficamente el ciclo de vida se presenta como lo muestra la figura 5.2

**Figura 5.2:** Ciclo de vida del proyecto CIB



Nota: Etapas del ciclo de vida con cada uno de sus componentes. Elaboración propia.

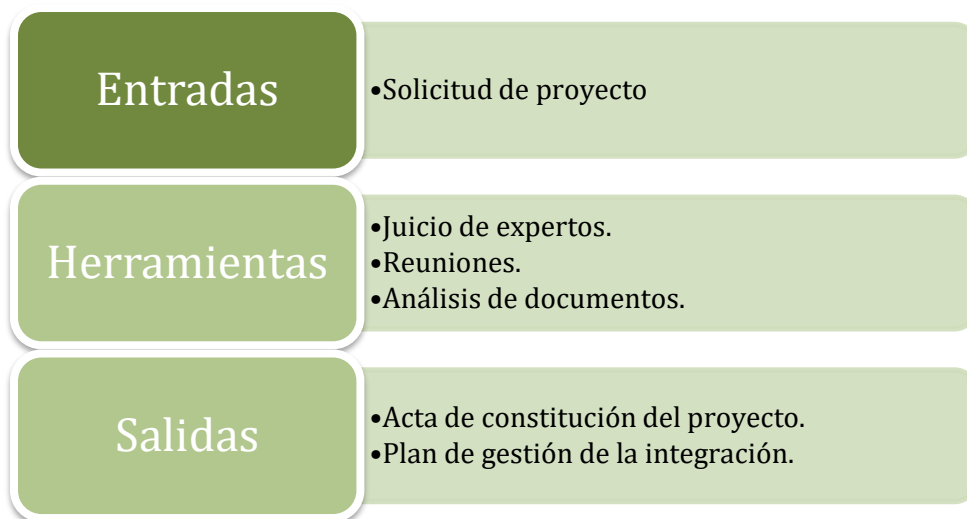
Ahora bien, el segundo objetivo corresponde a la determinación de buenas prácticas, el mismo se desarrolla a partir de los instrumentos en los apéndices F y G. El siguiente apartado muestra los detalles de los resultados.

Este enfoque estructurado y planificado proporciona una base sólida para la implementación del CIB en Dos Pinos, asegurando su alineación con los objetivos organizacionales y su eficaz funcionamiento a lo largo del tiempo.

### 5.1.1.2 Plan de Gestión de la Integración

Esta sección detalla cómo se integran los diferentes elementos del proyecto para lograr los objetivos establecidos. A continuación, se presenta en la figura 5.3 las entradas, herramientas y salidas que conforman este plan, proporcionando una visión integral de los recursos y procesos involucrados en su desarrollo y ejecución.

**Figura 5.3:** Desglose de entradas, herramientas y salidas del plan de gestión de la integración



Nota: Detalle de dónde se obtiene la información, cómo se analiza y el resultado de este. Elaboración propia

El acta de constitución del proyecto es uno de los principales resultados del proceso de elaboración del plan de gestión de la integración, como lo muestra la figura anterior 5.3. Esta contiene información clave como el propósito del proyecto, los objetivos, las restricciones, los interesados, el alcance inicial, el presupuesto estimado y el cronograma preliminar, el detalle se muestra a continuación en el cuadro 5.1 del Acta de constitución.

a) Acta de constitución del proyecto

**Cuadro 5.1** Acta de constitución del proyecto CIB Dos Pinos

<u>Acta de constitución del proyecto</u>	
<u>Título del proyecto:</u>	Centros de Información y Bienestar Dos Pinos
<u>Gerente de proyecto:</u>	Coordinadora de Desarrollo Social
<u>Financiator(es):</u>	Departamento de Capital Humano
<u>Fecha de inicio del proyecto:</u>	noviembre 2024
<u>Fecha de finalización del proyecto:</u>	septiembre 2026
<u>Objetivos:</u>	Generar confianza y sentido de pertenencia en el personal a través de servicios oportunos y transparentes para el beneficio propio y de la familia
	Contribuir a la economía familiar evitándoles gastos y pérdidas económicas por realizar trámites necesarios
	Aportar al desarrollo familiar a través de la disminución de la pobreza con la gestión de trámites que satisfagan necesidades para el bienestar
	Disminuir el ausentismo generado por visitas a las instituciones públicas o privadas, dentro del alcance del CI
<u>Metas:</u>	Incrementar un 5% la evaluación del clima laboral sobre la “confianza” o “sentido de pertenencia” en los colaboradores que utilicen el CIB
	Establecer una línea base para medir el promedio de “ahorro familiar” por año
	Contribuir con el 5% de carencias de IPM cerradas por los diferentes programas de atención a la pobreza.
	Disminuir un 1% el ausentismo generado por visitas a las instituciones públicas o privadas, dentro del alcance del CIB.
<u>Partes interesadas del proyecto:</u>	Director de Relaciones Corporativas y Sostenibilidad: Alinear el proyecto con los intereses del negocio
	Coordinador de Comunicación Interna: Dirigir el lanzamiento del proyecto
	Gerente de TI: Crear y alojar las bases de datos del CIB
	Directora de Desarrollo Humano
	Instituciones que ofrecen los servicios que el CIB tramita
	Colaboradores de la empresa
<u>Alcance del proyecto y principales entregables</u>	

El alcance del proyecto incluye la implementación efectiva del servicio del CIB, la formación de los empleados en su uso, la integración con sistemas existentes, la medición y seguimiento de los objetivos establecidos, y la entrega de informes regulares sobre el progreso.	
Los principales entregables del proyecto:	1. Plan de gestión para la instalación de los Centros de Información
	2. Plan de Operativo de los CIB
	3. Base de datos de trámites identificados a la fecha de apertura del primer CIB
	4. Listado de requerimientos para el desarrollo de sitio web donde se harán las consultas virtuales
	5. Listado de requerimientos para el desarrollo de la plataforma donde se registrarán todas las gestiones que realice el CIB
	6. Perfil de competencias y habilidades para la gestora del CIB
	7. Aporte en la selección del personal que gestionará el servicio
	8. Plan de capacitación para la gestora del CIB y para el equipo que aplicará este Plan
	9. Plan de comunicación y promoción preapertura
<u>Hitos, cronograma y dependencias</u>	Reunión de inicio oficial
	Selección de la gestora y la persona suplente al puesto
	Puesta en marcha del desarrollo WEB
	Apertura del CIB: El Coyol, Belén y San Carlos
	Reunión de Cierre Oficial.
<u>Presupuesto</u>	
El presupuesto estimado para este proyecto es de \$46.624, distribuido de la siguiente manera:	
<b>Requerimiento</b>	<b>Total</b>
<b>Recursos Tecnológicos</b>	\$68,272.80
<b>Infraestructura</b>	\$28,647.10
<b>Inmobiliario</b>	\$3,698.70
<b>Estrategias de Comunicación</b>	\$3,361.00
<b>Relacionamiento</b>	\$1,661.00
<b>Programa de capacitación</b>	\$1,649.00
<b>Inversión</b>	<b>\$46,624.50</b>

<u>Los recursos necesarios para el proyecto incluyen:</u>	Gerente de Comunicaciones
	Gerente de Capital Humano
	Gerente de Sostenibilidad
	Coordinador de Comunicación Interna
	Coordinadora de Desarrollo social
	Personal de soporte de TI: mantenimiento y actualización de bases de datos
	Personal de mantenimiento e infraestructura
	Humano
	Materiales
<u>Riesgos</u>	Resistencia al uso del servicio: Si los usuarios no se acercan al CIB a realizar sus consultas, debido a que no se entiende que es el servicio o debido a que no se tiene confianza en el servicio, entonces se perderá la inversión del proyecto o entonces se generará resistencia administrativa para próximas propuestas.
	Desinterés de las instituciones: Si las instituciones limitan la ejecución de trámites por terceros o en línea, debido a políticas internas a rechazo al proyecto y/o debido al desinterés en colaborar, entonces se limita la posibilidad de ofrecer el servicio
	Problemas de reclutamiento: Si no se encuentra a alguien adecuado para el puesto, debido a que el proceso de reclutamiento no capto suficientes opciones, entonces se podría retrasar la puesta en marcha de las operaciones al menos 15 días
	Disponibilidad del servicio: Si el CIB queda desatendido, debido a rotación de personal clave, como gestores del Centro de Información ya capacitados, entonces se afectaría la continuidad y calidad de los servicio y el ciclo de vida del proyecto
	Riesgo de incompetencia técnica: Si el personal asignado no pueda cumplir con las actividades por falta de competencia, debido a que no se aprovechó bien el proceso de capacitación o a que la persona asignada no entendió con claridad los procesos, o bien, debido a que el tiempo o contenido de la capacitación no fue oportuno, entonces se encarecerá el costo de capacitación al tener que volver a hacerse y/o se retrasará el proceso al menos 2 meses si se debe volver a hacer el proceso de selección y capacitación
	No se cuenta con la herramienta digital para los registros internos la gestión del CIB: Si no hay posibilidad de registrar las gestiones con un sistema propio del CIB en tiempo real, debido a que las herramientas tecnológicas de Dos Pinos tienen restricciones para implementar las facilitadas por Dole o debido a que el equipo de Dos Pinos no tiene la capacidad operativa para alojar y mantener las herramientas facilitadas por Dole, entonces se limitará la eficiencia del servicio, el reporte de gestión lo cual también afectará la toma de decisiones por la falta de información actualizada a mano cuando sea necesario
	Carencia de herramienta digital necesaria: Si los usuarios que laboran en horarios fuera de la atención principal no tienen como acceder a los

servicios del CIB, debido a que las tecnologías necesarias para el funcionamiento eficiente del CIB podrían no estar disponibles o no ser implementadas a tiempo por problemas técnicos, retrasos en la adquisición de equipos o dificultades en la integración de sistemas. Entonces no se podrá dar una atención oportuna a todos los trabajadores de las localidades donde se instalará el CIB
Corrupción del alcance: Los usuarios finales pueden cambiar sus requisitos o necesidades a lo largo del proyecto, debido a nuevas expectativas, necesidades o intereses del negocio, entonces esto podría llevar a la necesidad de ajustes en el diseño y funcionalidad de la herramienta, aumentando el tiempo y los recursos requeridos para su implementación
Distancia del lugar de atención del CIB con respecto al lugar de trabajo habitual: Si los usuarios que laboran en localidades más alejadas de la ubicación del CIB no hacen uso del servicio por evitar el desplazamiento, debido a que no les es posible abandonar el puesto de trabajo para ir a hacer el trámite que requieran o que no quieren utilizar tiempos de descanso para ir a hacer la gestión y/o debido a que no quieren caminar o tomar el transporte interno para ir a hacer el trámite, entonces no se podrá dar una atención oportuna a todos los trabajadores de las localidades donde se instalará el CIB
Resistencia a la consulta a través de los paneles PC: Si los usuarios tienen rechazo al uso de los paneles PC, debido a la resistencia de adoptar tecnologías nuevas, Entonces no se podrá dar una atención oportuna a todos los trabajadores que laboran en horarios nocturnos

Esta acta de constitución del proyecto está aprobada el \_\_\_\_\_ por:

\_\_\_\_\_  
Luis Mastroeni Camacho  
Director de Sostenibilidad y Relaciones Corporativas  
Director del Proyecto

\_\_\_\_\_  
Susana Piñeiro Baldomir  
Directora de Capital Humano  
Patrocinadora del Proyecto

\_\_\_\_\_  
Karla Vázquez Rodríguez  
Coordinadora de Desarrollo Social  
Líder del proyecto

### 5.1.1.3 Plan de Gestión del Alcance.

El plan de gestión para el proyecto Centros de Información y Bienestar (CIB) abarca una amplia gama de actividades clave para asegurar su éxito. Incluye la capacitación exhaustiva del equipo del proyecto, la realización del "Kick Off" para marcar el inicio oficial, la publicación interna y externa de las plazas para el CIB, el desarrollo de la aplicación web, la planificación de la campaña de apertura, la construcción de las oficinas, el proceso de selección del personal, la ejecución de las campañas de apertura, la implementación del sitio web, la capacitación a usuarios de herramientas web, la inauguración e inicio de operaciones de los CIB, el relacionamiento con otras organizaciones, el monitoreo y seguimiento del proyecto, y el cierre formal del proyecto.

Sin embargo, el alcance del proyecto no cubre la gestión directa de las operaciones diarias del CIB una vez en funcionamiento ni la provisión de recursos financieros adicionales más allá de los presupuestados inicialmente. Este enfoque busca que todas las actividades necesarias para establecer y poner en marcha los Centros de Información y Bienestar estén claramente definidas y puedan llevarse a cabo de manera eficiente y efectiva.

Primeramente la figura 5.4 muestra el desglose de las entradas, herramientas y salidas utilizadas para la construcción de este plan de gestión:

**Figura 5.4:** Desglose de entradas, herramientas y salidas del plan de gestión del alcance



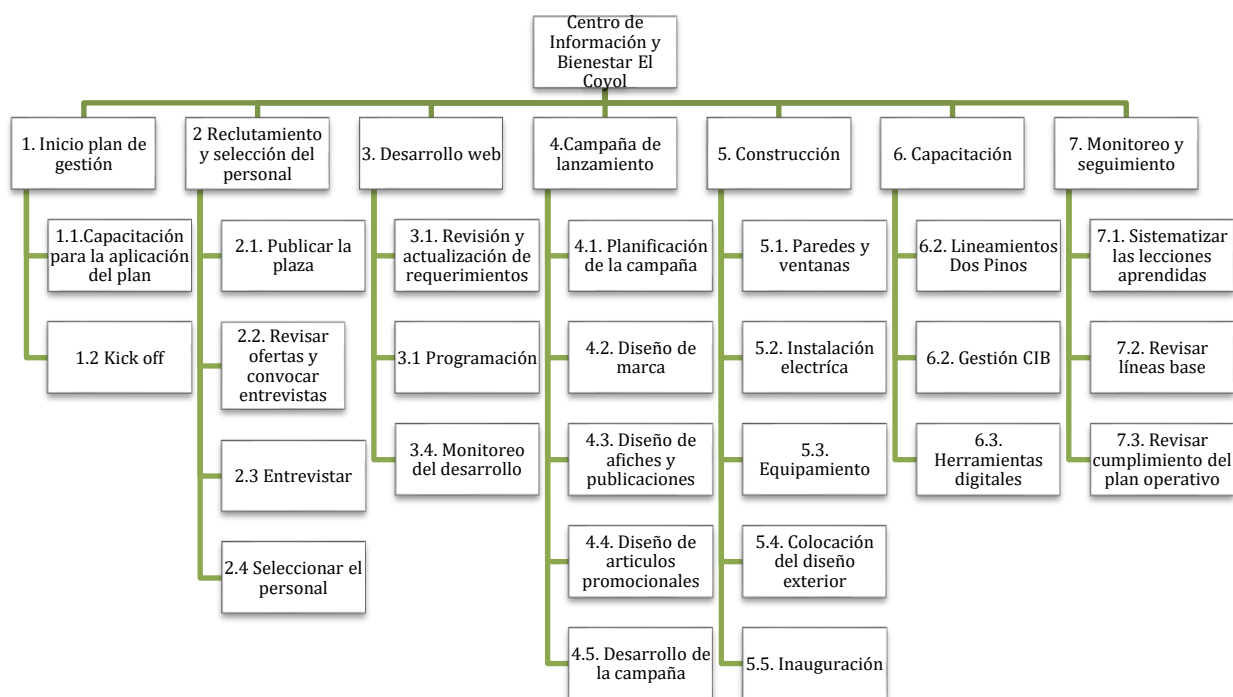
Nota: Detalle de dónde se obtiene la información, cómo se analiza y el resultado de este. Elaboración propia

Ahora bien, los detalles de cada actividad y proceso que se incluyen en este proyecto se especifican en los siguientes puntos:

a) Creación de la EDT

La EDT es la herramienta que proporciona la descomposición jerárquica de las tareas y entregables necesarios para alcanzar los objetivos del proyecto. En este caso, para los Centros de Información y Bienestar, se detallan las tres etapas del proyecto de la siguiente manera; iniciando con la EDT de la primera etapa del proyecto en la figura 5.5

**Figura 5.5:** EDT de la primera etapa del proyecto. Ubicación El Coyol



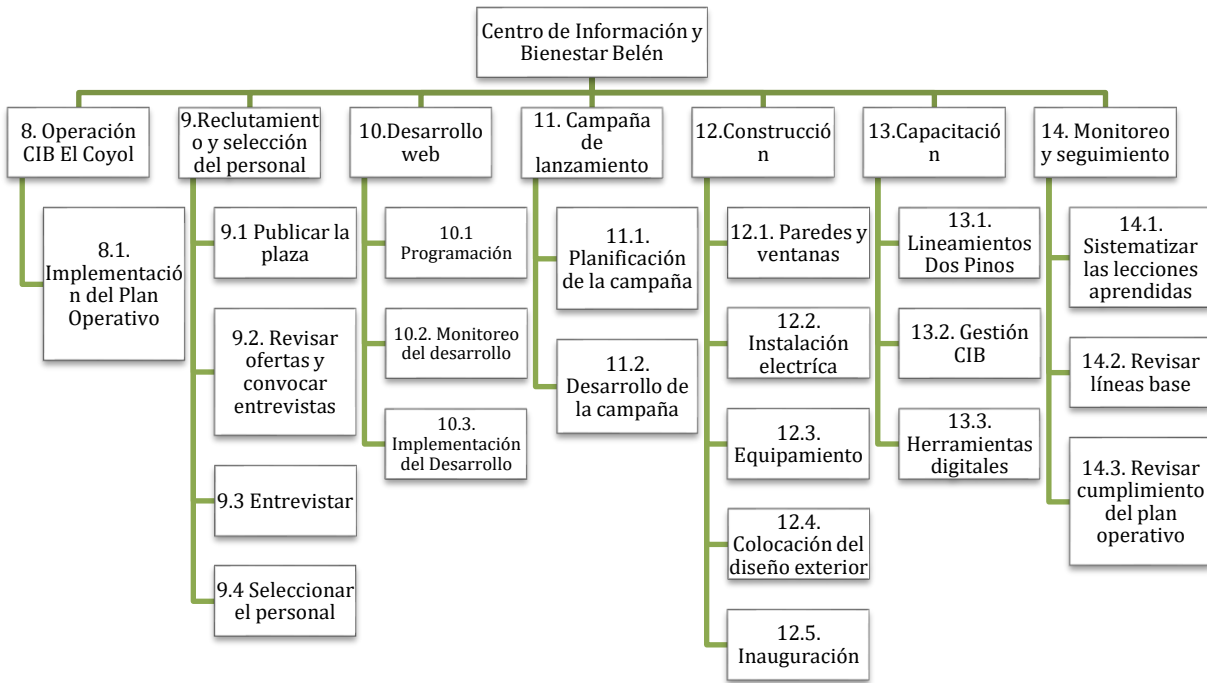
Nota: EDT primera etapa del proyecto. Elaboración propia

Esta primera etapa se destaca el comienzo oficial del proyecto. Incluye actividades como; la capacitación del equipo y el “*Kick off*” del proyecto, el inicio del desarrollo web, el diseño de

la campaña de lanzamiento del servicio, de la marca y todos los elementos gráficos, actividades que corresponden únicamente a esta fase del proyecto y que servirán de insumo para utilizarse en las siguientes etapas.

Concluida esta etapa con la inauguración del CIB El Coyol, se da inicio la etapa II del proyecto, la cual está representada en la EDT de la figura 5.6:

**Figura 5.6:** EDT de la segunda etapa del proyecto. Ubicación Belén

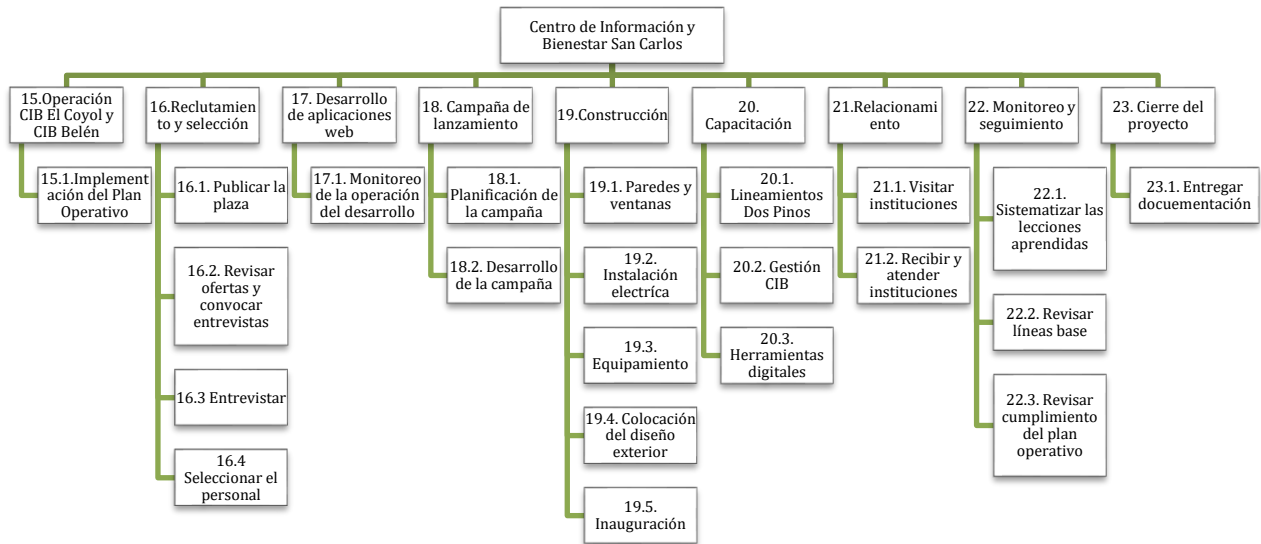


Nota: EDT de la segunda etapa del proyecto. Elaboración propia

En ella se observa el seguimiento de algunas actividades que inician en la fase anterior, como la operación después de la apertura del CIB El Coyol, la continuidad de la programación del desarrollo web y las actividades que se deben realizar para cada uno de los Centros, como el reclutamiento y selección del personal, la campaña antes de su apertura, preparación del espacio físico y la capacitación de la persona que gestionará.

Por su parte, la figura 5.7 muestra la última etapa del proyecto:

**Figura 5.7:** EDT de la tercera etapa del proyecto. Ubicación San Carlos



Nota: EDT de la tercera etapa del proyecto. Elaboración propia

Esta última EDT incluye la operación del CIB El Coyoil, que para el inicio de esta etapa va a tener 11 meses desde su apertura y recién se estará sumando el CIB Belén, y además, se espera también que para esta etapa el desarrollo web ya esté listo para entrar en funcionamiento con el CIB San Carlos y con esto el proyecto estará maduro para iniciar el relacionamiento con terceras partes interesadas. Además, esta última etapa contempla el proceso del cierre del proyecto.

b) Descripción del alcance

El alcance del plan de gestión para el proyecto Centros de Información y Bienestar (CIB) es amplio y abarca múltiples actividades clave que buscan el éxito y la efectividad del proyecto. El cuadro 5.2 contiene la información necesaria para ejecutar este plan con éxito.

**Cuadro 5.2:** Resumen para la gestión del alcance del proyecto

EDT	Variable	Descripción del alcance	Criterios de aceptación	Entregables	Roles y responsables
E1.A2	Capacitación al Equipo del Proyecto	Se llevará a cabo una capacitación para todos los miembros del equipo del proyecto. Esta formación incluirá tanto las funciones específicas de cada miembro como los objetivos generales del proyecto	Participación del 100% del equipo en todas las actividades capacitación programada	Material de capacitación desarrollado Bitácoras de participación	Líder del proyecto su rol es preparar la capacitación, coordinarla y facilitarla
E1.A3	El “Kick Off”	Marcará el inicio oficial del proyecto para el público, se hará una reunión con los líderes de los diferentes departamentos para comunicar el proyecto, los objetivos de este y las principales actividades a desarrollar durante su ejecución, con el fin de que todos tengan el conocimiento necesario para abordar consultas que sus subalternos puedan tener en el transcurso del proyecto	Realización de la reunión de inicio del proyecto con la presencia de al menos el 90% de los líderes de los departamentos presentes en cada una de las sedes donde se instalará el proyecto	Acta de reunión de inicio del proyecto, con el registro de consultas y respuestas dadas en la sesión Bitácora de asistencia	Director de Capital Humano y director de Sostenibilidad. Su rol es presidir y liderar la reunión
E1.B2 E2.B2 E3.B2	Publicación Interna y Externa de la Plaza para el CIB	Se anunciará de manera oficial la apertura de plazas para trabajar en los Centros de Información y Bienestar. Este anuncio se realizará tanto dentro de la organización como en medios externos para atraer candidatos calificados.	Será aceptado una vez que se haya anunciado la apertura de plazas y se reciban al menos cinco solicitudes de candidatos tanto interna como externamente.	Imagen digital para el anuncio de la plaza Publicación en los canales oficiales para la apertura del proceso	Gerente de Capital Humano: su rol es velar por el cumplimiento de este punto, ya sea haciéndolo él mismo o asignando a su equipo de trabajo para el cumplimiento
E1.C1	Desarrollo de Aplicaciones Web	Este plan incluye el desarrollo de una aplicación web completa para los Centros de Información y Bienestar. Esta plataforma permitirá a los usuarios acceder a recursos, programar eventos, registrar información, entre otras funciones.	Se considerará aceptado cuando la aplicación web esté completamente funcional y se haya realizado una prueba de usuario satisfactoria.	Aplicación web completamente funcional y probada. Informe de pruebas de usuario y corrección de errores.	Gerente de TI: su rol es velar por el cumplimiento de este punto, ya sea haciéndolo él mismo o asignando a su equipo de trabajo para el cumplimiento

EDT	Variable	Descripción del alcance	Criterios de aceptación	Entregables	Roles y responsables
E1.D2 E2.D2 E2.D2	Planificación de Campaña de Apertura	El plan incluye una propuesta para la campaña de apertura, la cual es una estrategia de marketing y comunicación que puede funcionar como base o como insumo total para el equipo del proyecto.	Diseño oficial de la estrategia de marketing y comunicación y se hayan adquirido lo necesario para su desarrollo	Estrategia de marketing y comunicación para la apertura de los centros. Contenido de la marca: logo, colores, etc. Materiales promocionales y publicitarios desarrollados. Insumos promocionales necesarios para la campaña	Coordinador de Comunicación Interna: su rol es velar por el cumplimiento de este punto, ya sea haciéndolo él mismo o asignando a su equipo de trabajo para el cumplimiento
E1.E1 E2.E1 E3.F1	Construcción de la Oficina	También dentro del plazo del desarrollo se llevará a cabo la construcción física de las 3 oficinas de los Centros de Información y Bienestar, asegurando un espacio adecuado y funcional.	Oficina construida según las especificaciones y requisitos de ubicación, diseño exterior y equipamiento solicitados	Oficina habilitada.	Gerente de mantenimiento e infraestructura: su rol es velar por el cumplimiento de este punto, ya sea haciéndolo el mismo o asignando a su equipo de trabajo para el cumplimiento
E1.B5 E2.B5 E3.B5	Proceso de Selección	Se contempla los tres procesos de selección riguroso para contratar al personal necesario. Esto incluirá entrevistas, evaluación de habilidades y verificación de antecedentes para asegurar un equipo altamente competente.	Se considerará aceptado cuando se haya contratado al personal necesario y se haya completado el proceso de selección según los criterios establecidos.	Registro de contratación del personal necesario	Gerente de Capital Humano: su rol es velar por el cumplimiento de este punto, ya sea haciéndolo el mismo o asignando a su equipo de trabajo para el cumplimiento
E1.D6 E2D3 E3.D3	Ejecución de Campañas de Apertura	Se implementará las estrategias de marketing y comunicación planificadas para dar a conocer los centros a los colaboradores y a través de ellos a sus familias, generando interés y uso del recurso cuando esté en operación.	Implementación con éxito de las seis semanas de campaña y participación en las actividades propuestas de al menos un 20% de cada departamento.	Informes de ejecución de las estrategias de marketing y comunicación. Resultados de participación y respuesta de la comunidad.	Coordinador de Comunicación Interna: su rol es velar por el cumplimiento de este punto, ya sea haciéndolo el mismo o asignando a su equipo de trabajo para el cumplimiento

EDT	Variable	Descripción del alcance	Criterios de aceptación	Entregables	Roles y responsables
E2.C4	Implementación del Sitio Web	Se pondrá en funcionamiento el sitio web desarrollado previamente, permitiendo a los usuarios acceder a información detallada sobre los servicios, horarios y recursos disponibles en los centros.	Se considerará aceptado cuando el sitio web esté en funcionamiento y los usuarios puedan acceder a la información de manera efectiva.	Sitio web operativo.	Gerente de TI: su rol es velar por el cumplimiento de este punto, ya sea haciéndolo el mismo o asignando a su equipo de trabajo para el cumplimiento
E2.A1	Capacitación a Usuarios de Herramientas Web	A pesar de formar parte del programa operativo del CIB, este plan incluye la capacitación en el uso de herramientas web para el personal de las dos primeras sucursales. Dado que trabajan en horarios rotativos y se espera que utilicen el CIB a través de los sitios digitales.	Registro de la capacitación proporcionada a los usuarios de las herramientas web, incluyendo contenido de formación y evaluación de aprendizaje con ejercicio práctico	Bitácora de capacitación Creación de recursos complementarios como guías de usuario, manuales de referencia rápida, videos tutoriales o preguntas frecuentes que ayuden a los usuarios a reforzar lo aprendido y resolver dudas durante el uso de las herramientas web	Gestora Social: su rol es facilitar la información oportuna al personal sobre el uso de la herramienta y el departamento de comunicación interna su rol es la creación del material complementario
E2.A1 E3.A1	Inauguración e Inicio de Operaciones	Se incluirá la celebración de inauguración oficial de los tres CIB, para marcar el inicio de las operaciones de los Centros de Información y Bienestar. A partir de este momento, se comenzará a brindar los servicios de manera regular, por lo que también se incluye la operación de los primeros dos CIB a medida que se van abriendo y del CIB San Carlos, que es el último, tendrá un par de semanas de operación cuando el proyecto concluya.	Actividad de inauguración y participación de al menos un 20% de los colaboradores presentes en la empresa en ese momento	Invitación al evento Registro de asistencia	Director de Capital Humano y director de Sostenibilidad. Su rol es presidir y liderar el evento
E3.G1	Relacionamiento	Este plan contempla el proceso de establecer relaciones sólidas con otras organizaciones, instituciones gubernamentales y la comunidad en general para fomentar colaboraciones beneficiosas y sinergias que fortalezcan el servicio, quedando para la operación, el mantenimiento, actualización y aumento de estas.	Relaciones sólidas establecidas con otras organizaciones y se hayan definido oportunidades de colaboración.	Registro de contactos y alianzas establecidas con otras organizaciones. Acuerdos y convenios firmados para colaboraciones.	Líder del proyecto: su rol es velar por el cumplimiento de este punto, ya sea haciéndolo el mismo o asignando a su equipo de trabajo para el cumplimiento

EDT	Variable	Descripción del alcance	Criterios de aceptación	Entregables	Roles y responsables
E1.G1 E2.G1 E3.H1	Monitoreo y Seguimiento	Se realizarán monitoreos constantes del progreso del proyecto, evaluando el cumplimiento de metas y gestionando eficientemente los riesgos potenciales que puedan surgir.	Registros de la sistematización de los monitoreos con intervalos no mayores a 2 meses	Bitácora de monitoreo y seguimiento. Informes periódicos de seguimiento y gestión de riesgos.	Líder del proyecto: su rol es velar por el cumplimiento de este punto, ya sea haciéndolo el mismo o asignando a su equipo de trabajo para el cumplimiento
E3.I1	Cierre del Proyecto	Al concluir el proyecto, se documentarán las lecciones aprendidas, evaluaremos el éxito alcanzado y cerraremos formalmente todas las actividades relacionadas con los Centros de Información y Bienestar y daremos pie a la gestión plena del plan operativo.	Documentación de las lecciones aprendidas, la evaluación del éxito del proyecto a través de las líneas base y el cierre formal de todas las actividades relacionadas con los Centros de Información y Bienestar.	Registro de lecciones aprendidas y recomendaciones para proyectos futuros. Evaluación de éxito del proyecto y cumplimiento de objetivos.	Líder del proyecto: su rol es velar por el cumplimiento de este punto, ya sea haciéndolo el mismo o asignando a su equipo de trabajo para el cumplimiento

Nota: Resumen de aspectos fundamentales para la gestión del alcance. Elaboración propia

Este alcance integral y detallado promueven una implementación efectiva y exitosa del proyecto CIB, cumpliendo con los objetivos planteados y brindando un servicio de calidad a nuestros colaboradores y la comunidad en general.

Ahora bien, como elemento que da valor a este apartado se presentará un apartado con el alcance que se pretende que tenga el servicio que ofrecerá el producto de este proyecto, esto con la intención de que sirva como herramienta para dimensionar la planificación de que el resultado final debe ser funcional para los siguiente:

- **Alcance del servicio**

Se atenderá a todo el personal que labore en cada uno de los centros de trabajo donde se ubicará el CIB, es decir, en la Planta de El Coyol, en Belén y en San Carlos, los mismos se componen de la siguiente estructura de fuerza laboral que muestra el cuadro 5.3:

**Cuadro 5.3:** Distribución del personal a atender por sede y según el departamento

Área	El Coyol	Belén	San Carlos
<b>Bodega</b>	209	12	39
<b>Planta de Manufactura</b>	782	180	267
<b>Recolectores de Leche</b>	63	0	44
<b>Administrativos</b>	846	40	97
<b>Área Comercial</b>	376	116	101
<b>Planta de Concentrado Animal.</b>	81	0	0
<b>Personal de limpieza</b>	24	4	6
<b>Personal de seguridad</b>	17	0	5
<b>Total de personal</b>	<b>2398</b>	<b>352</b>	<b>559</b>

Nota: Distribución de la cantidad de empleados por área y sede. Elaboración propia con datos proporcionados por Capital Humano de Dos Pinos

A los colaboradores que trabajan en tiempo fuera del horario de atención presencial tendrán habilitado la posibilidad de utilizar los Paneles PC para sus consultas o la línea de mensajería WhatsApp, a estas solicitudes se les dará seguimiento a través de mensajería de texto al teléfono celular que se indique a la hora de registrar la consulta.

Para la atención a estos usuarios, los CIB Dos Pinos deberán:

- Información y Asesoría: Proporcionar información actualizada y precisa sobre trámites Estatales y privados, beneficios laborales, políticas internas de la empresa, programas de bienestar, entre otros aspectos relevantes para los trabajadores y sus familias
- Capacitación en el uso de la herramienta web: asegurar que toda la población que, por horario de trabajo no puede tener acceso a la atención presencial del CIB, pueda tener acceso a la atención a través de las herramientas virtuales.
- Visitas de campo: la gestora social deberá programar visitas periódicas a los diferentes departamentos que tengan localidad a más de 1km de las oficinas, con el propósito de llegar al personal que, por desconocimiento, tiempo, etc. no se ha acercado a utilizar los servicios del CIB. También aprovechará las mismas para las capacitaciones sobre la herramienta web
- Acompañamiento y Orientación: Brindar acompañamiento personalizado y orientación a los trabajadores en el proceso de realizar trámites, entender sus derechos y responsabilidades, y acceder a los servicios y recursos disponibles.
- Seguimiento en Tramitología: Realizar un seguimiento efectivo de los trámites realizados por los trabajadores, asegurando que se completen de manera oportuna y correctamente, y proporcionando apoyo en caso de dificultades o problemas.
- Promoción de Bienestar: Desarrollar y promover programas y actividades de bienestar para los trabajadores, como talleres de temas de interés para los usuarios, actividades recreativas, asesoramiento de expertos, entre otros, con el objetivo de mejorar su calidad de vida y bienestar del colaborador y su familia.
- Dar un servicio de información integral, más allá de la institucionalidad: Contar con información adicional sobre trámites puede representar una oportunidad tanto para el trabajador como para su familia. Esto incluye programas universitarios, iniciativas para mejorar la empleabilidad, servicios de atención a adicciones y consultas con especialistas gratuitas o de bajo costo, como las de psicología y asesoría legal.
- Coordinación y relacionamiento: Mantener la relación y comunicación con las instituciones y organizaciones aliadas para coordinar diferentes actividades beneficiosas para los colaboradores, como ferias, charlas, talleres, capacitaciones, etc.
- Comunicación y Divulgación: Mantenerse informada y actualizada sobre lo que ofrecen las instituciones y organizaciones, para facilitar una comunicación efectiva y constante con

los trabajadores para informar sobre los servicios disponibles, eventos importantes, cambios en políticas o beneficios, y cualquier otra información relevante para su bienestar y desarrollo laboral.

- Colaboración con Áreas Internas: Trabajar en colaboración con otras áreas internas de la empresa, como Recursos Humanos, Salud Ocupacional, Finanzas, entre otras, para facilitar una atención integral y coordinada a las necesidades de los trabajadores.

En resumen, el alcance del Centro de Información y Bienestar abarca desde la provisión de información y asesoría hasta la promoción activa del bienestar y la colaboración interdepartamental, todo con el objetivo de mejorar la experiencia laboral y el bienestar general de los trabajadores en la empresa

#### ***5.1.1.4 Plan de Gestión de los Requisitos***

Este apartado contempla la lista de los requisitos creada en el apartado 4.1.1 Informe de requerimientos y necesidades, el cual detalla y especifica uno a uno, los componentes necesarios para desarrollar los tres CIB que este plan contempla. Entonces, tomando de referencia los requerimientos del apartado mencionado, en este punto se desarrollará la información necesaria para la gestión de requisitos.

Primeramente se muestra en la figura 5.8 un resumen preliminar de la construcción de este apartado:

**Figura 5.8:** Desglose de entradas, herramientas y salidas del plan de gestión de los requisitos



Nota: Detalle de dónde se obtiene la información, cómo se analiza y el resultado de este. Elaboración propia

Ahora bien, los productos de este plan de gestión se reflejan en los siguientes puntos:

**a) *Requerimientos del proyecto***

Cabe resaltar que el papel del líder del proyecto en este plan es fundamental, ya que será quien se responsabilice en su generalidad de este plan, dado que es esta figura la que tiene mayor conocimiento del todo lo que es, conlleva e implica este plan, sin dejar de lado, el apoyo siempre necesario de los demás miembros del equipo.

El cuadro 5.4 resume como se deberá llevar a cabo esta gestión:

**Cuadro 5.4:** Matriz de trazabilidad de los requisitos del proyecto

Código	Categoría	Requisito	Criterios de Aceptación	Prueba de verificación	Prioridad	Responsable de revisar y aprobar
R01	Requisitos del Plan de Gestión Detallados	El equipo debe contar con un plan de gestión detallado que incluya todas las actividades, recursos y responsabilidades necesarios para llevar a cabo el proyecto de manera efectiva.	Se ha revisado y aprobado el plan de gestión.	Presentación de las actas o documentos donde se registre la revisión y aprobación oficial del plan de gestión por parte de los responsables designados.	Alta	Director de Sostenibilidad y Directora de Capital Humano
R02	Propuesta de integración	Se debe contar con componentes adicionales que complementen el plan de gestión y contribuyan al éxito del proyecto y su operación	Se ha elaborado y aprobado los componentes de la propuesta para integrarlas al proyecto o al servicio.	Documentación que demuestre la elaboración de los componentes adicionales propuestos y su aprobación	Alta	Director de Sostenibilidad y Directora de Capital Humano
R03	Temporalidad	El equipo debe adherirse a las fechas y plazos establecidos en el cronograma para una implementación oportuna.	Hay evidencia del seguimiento y cumplimiento del cronograma del proyecto	Informes periódicos de seguimiento del cronograma que muestren el progreso de las actividades y el cumplimiento de los plazos establecidos.	Media	Líder del proyecto
R04	Recursos materiales	Se deben asignar y disponer de los materiales y equipos requeridos para llevar a cabo el proyecto.	Hay evidencia de la disposición de materiales según el tiempo y detalles planificados	Registro de la disponibilidad de los materiales según lo planificado, con evidencia fotográfica o documental si es necesario.	Alta	Líder del proyecto
R05	Servicios	Asegurar la disposición de los servicios esenciales del CIB; información, asesoría y seguimiento.	Se han hecho las contrataciones correspondientes, a tiempo para la adecuada capacitación	Documentación de las contrataciones realizadas, los programas de capacitación implementados y evidencia de la participación y aprendizaje del personal.	Alta	Líder del Proyecto

Código	Categoría	Requisito	Criterios de Aceptación	Prueba de verificación	Prioridad	Responsable de revisar y aprobar
R06	Infraestructura	Asegurarse de que las instalaciones físicas, redes y sistemas estén disponibles y operativos para el proyecto.	Se ha verificado que la infraestructura está en su lugar y funcionando correctamente.	Inspecciones o auditorías que demuestren que la infraestructura está en su lugar y funcionando correctamente según los requisitos específicos del proyecto.	Alta	Líder del proyecto
R07	Recursos Humanos	Designar a los miembros del equipo con las habilidades y competencias adecuadas para llevar a cabo las tareas del proyecto y asegurar la contratación para las nuevas plazas de trabajo.	Se ha asignado, contratado y capacitado al personal necesario.	Documentación que respalde la asignación, contratación y capacitación del personal necesario para el proyecto, incluyendo evaluaciones de desempeño si corresponde.	Alta	Director de Sostenibilidad y Directora de Capital Humano
R08	Capacitación del personal titular y de sustitución	Procurar que todo el personal esté capacitado para desempeñar sus funciones y que haya un plan de contingencia en caso de ausencia.	Se ha proporcionado capacitación al personal titular y de sustitución.	Registros de asistencia a los programas de capacitación, evaluaciones de aprendizaje	Alta	Líder del proyecto
R09	Población Objetivo	Asegurar que al finalizar el proyecto, el servicio esté disponible para todos los colaboradores de las tres sucursales.	Se tiene evidencia de que el 100% del personal puede tener acceso a los servicios CIB	Registro de atenciones y capacitación en las herramientas digitales a todos los colaboradores de las sucursales	Media	Líder del proyecto
R10	Modalidad de Atención	Asegurar que los métodos establecidos para brindar los servicios o productos del proyecto esten disponibles según lo planificado	Se ha dispuesto del espacio físico, las líneas telefónicas y de las herramientas digitales para el 100% de la población meta	Documentación que confirme la disponibilidad y uso de recursos para atender a la población meta según lo planificado y los resultados obtenidos.	Alta	Líder del proyecto
R11	Recursos Tecnológicos	Asegurarse de que los sistemas informáticos, software y hardware necesarios estén operativos y listos para su uso.	Se ha verificado que los recursos tecnológicos están en su lugar y funcionando correctamente.	Pruebas técnicas o informes de mantenimiento que demuestren que los recursos tecnológicos están operativos y listos para su uso.	Media	Líder del proyecto

Código	Categoría	Requisito	Criterios de Aceptación	Prueba de verificación	Prioridad	Responsable de revisar y aprobar
R12	Recurso económico	Asegurar la disponibilidad y uso eficiente del presupuesto necesario para la gestión del proyecto	Se ha asignado y se evidencia que está siendo utilizado de manera eficiente el recurso económico.	Análisis financiero que demuestre la asignación y uso eficiente del presupuesto del proyecto, comparando los gastos reales con los previstos.	Alta	Líder del proyecto
R13	Servicios Adicionales y Alianzas Institucionales	Establecer alianzas institucionales y proporcionar servicios adicionales según lo acordado.	Se han establecido alianzas institucionales y se han proporcionado servicios adicionales según lo acordado.	Contratos o acuerdos firmados que evidencien el establecimiento de alianzas y la prestación de servicios adicionales según lo acordado.	Media	Director de Sostenibilidad y Directora de Capital Humano
R14	Plan operativo	Crear un plan detallado que describa las actividades, responsabilidades y plazos para lograr los objetivos del servicio	Se ha propuesto y aprobado el plan operativo para la administración del CIB.	Documentación que demuestre la propuesta y aprobación oficial del plan operativo para la administración del CIB por parte de los responsables del proyecto.	Alta	Director de Sostenibilidad y Directora de Capital Humano

Nota: Guía para la gestión de requisitos. Elaboración propia

Este apartado ha proporcionado el cuadro 5.4, donde se presentan las categorías de los requisitos que se identificaron en el apartado 4.1.1, con esto, el cuadro es un apoyo que guía de manera efectiva la gestión de requisitos, proporcionando una herramienta clara y práctica para que cada aspecto clave sea atendido de manera adecuada y oportuna.

Además, como parte de los requisitos de este proyecto, se generarán desarrollos web para apoyar los servicios de los CIB, para esto, se facilita un listado de requerimientos de cada uno que brinden una guía clara al equipo desarrollador sobre lo que se espera de cada herramienta y las funcionalidades de estas. Los siguientes apartados muestran el detalle de estos requerimientos.

***b) Requerimientos para la herramienta digital del “Registro de gestiones del CIB”.***

Esta aplicación está diseñada específicamente para el mejoramiento de la gestión de los Centros de Información y Bienestar. Su propósito principal es facilitar una herramienta tecnológica para el registro y control de los trámites llevados a cabo en dicho centro. Esto permitirá obtener información clara y concisa para la toma de decisiones.

La idea de esta aplicación surge por la necesidad de almacenar y gestionar de manera eficiente toda la información de las atenciones y trámites diarios. Este desarrollo tiene como objetivo facilitar la generación de reportes instantáneos, donde se puedan ver históricos y detalles en tiempo real al momento que son requeridos.

Además de ofrecerle a la empresa Dos Pinos la documentación necesaria para el desarrollo de este Plan de Gestión y todos sus componentes, se le facilitará acompañamiento para interpretar estos requerimientos, solventar dudas y verificar con el equipo de TI que los requerimientos se vayan desarrollando en función de las necesidades del CIB.

Para su desarrollo, el cuadro 5.5 muestra cuales son los requerimientos y la cantidad de horas que se deben invertir.

**Cuadro 5.5:** Requerimientos para el desarrollo del sitio web de registro interno y tiempo estimado para su desarrollo

<b>N° Req</b>	<b>Requerimiento</b>	<b>Duración (Horas)</b>
<b>Req-001</b>	Login	<b>4</b>
	- Creación de formulario	
	- Verificación de credenciales	
	- Conexión a base de datos	
<b>Req-002</b>	Registro de usuarios	<b>21</b>
	- Creación del formulario	
	- Crear usuario	
	- Editar usuario	
	- Filtro de búsqueda	
	- Creación de usuarios en la base de datos	
	- Relación con tabla permisos	
<b>Req-003</b>	Cerrar sesión	<b>2</b>
	- Crear acción de cerrar sesión	
	- Verificar reingreso a la pagina	
<b>Req-004</b>	Roles de usuario	<b>10</b>
	- Creación del formulario	
	- Crear roles de usuario	
	- Editar roles de usuario	
	- Eliminar roles de usuario	
	- Filtro de usuario	
	- Almacenamiento en base de datos	
	- Visualización según roles	
<b>Req-005</b>	Permisos	<b>13</b>
	- Creación del formulario	
	- Crear roles permiso	
	- Editar permiso	
	- Eliminar permiso	

<b>N° Req</b>	<b>Requerimiento</b>	<b>Duración (Horas)</b>
<b>N° Req</b>	<b>Requerimiento</b>	<b>10</b>
	Filtro de permiso	
	- Relación con tabla roles	
	- Relación con tabla usuarios	
	- Almacenamiento en base de datos	
<b>Req-006</b>	<b>Cambio de contraseña</b>	<b>10</b>
	- Creación del formulario	
	- Verificar existencia de usuario	
	- Verificar coincidencias de contraseñas	
	- Crear nueva contraseña	
	- Verificar credenciales	
<b>Req-007</b>	<b>Pantalla de inicio</b>	<b>7</b>
	- Creación del formulario	
	- Distribución de opciones y pantallas con respecto a los roles y permisos.	
<b>Req-008</b>	<b>Sedes</b>	<b>10</b>
	- Creación del formulario	
	- Crear sede	
	- Editar sede	
	- Eliminar sede	
	- Filtro de sede	
	- Almacenamiento en base de datos	
	- Visualización de sede	
<b>Req-009</b>	<b>Procesos</b>	<b>10</b>
	- Creación del formulario	
	- Crear proceso	
	- Editar proceso	
	- Filtro de institución	
	- Almacenamiento en base de datos	
	- Visualización de procesos	

N° Req	Requerimiento	Duración (Horas)
<b>Req-010</b>	Instituciones	<b>10</b>
	- Creación del formulario	
	- Crear institución	
	- Editar institución	
	- Filtro de institución	
	- almacenamiento en la base de datos	
	- Visualización de instituciones	
<b>Req-011</b>	Estados	<b>10</b>
	- Creación del formulario	
	- Crear estado	
	- Editar estado	
	- Filtro de estado	
	- Almacenamiento en la base de datos	
	- Visualización de estados	
<b>Req-012</b>	Modalidad atención	<b>10</b>
	- Creación del formulario	
	- Crear modalidad atención	
	- Editar modalidad atención	
	- Filtro de modalidad atención	
	- Almacenamiento en la base de datos	
	- Visualización de modalidades atención	
<b>Req-013</b>	Tipos de atención	<b>10</b>
	- Creación del formulario	
	- Crear tipo atención	
	- Editar tipo atención	
	- Filtro de tipo atención	
	- Almacenamiento en la base de datos	
	- Visualización de tipos de atenciones	

N° Req	Requerimiento	Duración (Horas)
<b>Req-014</b>	<b>Áreas</b> - Creación del formulario - Crear área - Editar área - Filtro de área - Almacenamiento en la base de datos - Visualización de área	<b>10</b>
<b>Req-015</b>	<b>Afiches</b> - Creación del formulario - Crear afiche - Editar afiche - Filtro de afiche - Almacenamiento en la base de datos - Relación con tabla de Tema de afiche - Relación con tabla de dimensión de afiche - Visualización de afiche	<b>15</b>
<b>Req-016</b>	<b>Tema de afiche</b> - Creación del formulario - Crear tema afiche - Editar tema afiche - Borrar tema afiche - Filtro de tema afiche - Almacenamiento en la base de datos - Visualización de tema afiche	<b>10</b>
<b>Req-017</b>	<b>Dimensión</b> - Creación del formulario - Crear dimensión afiche - Editar dimensión afiche - Borrar dimensión afiche - Filtro de dimensión afiche - Almacenamiento en la base de datos - Visualización de dimensión afiche	<b>10</b>

N° Req	Requerimiento	Duración (Horas)
<b>Req-018</b>	Reporte Afiches	<b>17</b>
	- Conexión con la base datos	
	- Reportes de afiches creados por periodos	
	- Reportes de afiches por tema	
	- Reporte de afiches por dimensiones impactadas	
<b>Req-019</b>	Alianzas	<b>10</b>
	- Creación del formulario	
	- Crear alianza	
	- Editar alianza	
	- Filtro de búsqueda	
	- Relación con tabla contacto de alianza	
	- Almacenamiento en la base de datos	
	- Visualización de datos	
<b>Req-020</b>	Contacto de alianza	<b>10</b>
	- Creación del formulario	
	- Crear alianza	
	- Borrar alianza	
	- Almacenamiento en la base de datos	
<b>Req-021</b>	Reporte Alianzas	<b>20</b>
	- Conexión con la base datos	
	- Creación de formulario	
	- Reportes de alianzas por periodos	
	- Reporte de trámites ligadas a la alianza	
	- Reporte de trámites ligadas a contacto de alianza	
<b>Req-022</b>	Visitas	<b>12</b>
	- Creación del formulario	
	- Crear visita	
	- Editar visita	
	- Borrar visita	
	- Filtro de búsqueda	
	- Almacenamiento en la base de datos	
	- Visualización de datos	
- Relación con tabla institución		

<b>N° Req</b>	<b>Requerimiento</b>	<b>Duración (Horas)</b>
<b>Req-023</b>	Reportes de visitas	<b>15</b>
	- Conexión con la base datos	
<b>N° Req</b>	Requerimiento	
	- Creación de formulario	
	- Reportes de visitas por periodos	
	- Reporte de visitas por institución	
<b>Req-024</b>	Costos asociados al trámite	<b>10</b>
	- Creación del formulario	
	- Crear registros de costos asociados al trámite	
	- Editar costos	
	- Borrar costos	
	- Filtro de búsqueda	
	- Almacenamiento en la base de datos	
	- Visualización de costos	
<b>Req-025</b>	Colaboradores	<b>10</b>
	- Creación del formulario	
	- Crear registros personas	
	- Editar persona	
	- Borrar persona	
	- Filtro de búsqueda	
	- Almacenamiento en la base de datos	
	- Visualización de persona	
<b>Req-026</b>	Colaboradores	<b>20</b>
	- Conexión a base de datos interna.	
	- Consulta de colaboradores	
	- Actualización de personas en la base de datos	
<b>Req-027</b>	Beneficiarios	<b>10</b>
	- Creación del formulario	
	- Crear Beneficiario	

N° Req	Requerimiento	Duración (Horas)
<b>Req-027</b>	- Editar Beneficiario	
	- Filtro de búsqueda	
	- Almacenamiento en la base de datos	
	- Relación con tabla parentesco	
	- Visualización de datos	
<b>Req-028</b>	Parentesco	<b>10</b>
	- Creación del formulario	
	- Crear Beneficiario	
	- Editar Beneficiario	
	- Almacenamiento en la base de datos - Visualización de datos	
<b>Req-029</b>	Atenciones/Trámites	<b>90</b>
	- Creación del formulario	
	- Conexión a la base de datos.	
	- Conexión con base de datos externa de colaboradores	
	- Crear atenciones	
	- Editar atenciones	
	- Filtro de atenciones	
	- Almacenamiento en la base de datos	
	- Visualización de atenciones por persona	
	- Relación con tabla proceso	
	- Relación con tabla institución	
	- Relación con tabla estado	
	- Relación con tabla modalidad atención	
	- Relación con tabla tipo atención	
	- Relación con tabla Carencia	
- Relación con tabla usuario		
- Relación con tabla costos		
- Relación con tabla beneficiario		
<b>Req-030</b>	Carencias	<b>10</b>
	- Creación del formulario	
	- Crear carencia	
	- Editar carencia	
	- Borrar carencia	
	- Filtro de búsqueda	
	- Almacenamiento en la base de datos	
- Visualización de datos		

N° Req	Requerimiento	Duración (Horas)
<b>Req-031</b>	Formulario solicitud empleo	<b>40</b>
	- Conexión con la base datos	
	- Creación de formulario	
	- Guardar solicitud (datos personales del solicitante, escolaridad, experiencia laboral, licencias, puestos a los que aplica)	
	- Almacenar archivos en servidor (CV, licencias, cedula)	
	- Relación con tabla Puestos de trabajo	
	- Editar solicitud	
	- Almacenamiento en la base de datos editar solicitud	
<b>Req-032</b>	Reporte solicitud de empleo	<b>20</b>
	Conexión con la base datos	
	Creación de relaciones	
	Exportar reporte	
<b>Req-033</b>	Reportes de atenciones	<b>90</b>
	- Conexión con la base datos	
	- Creación de formulario	
	- Cantidad de atenciones limitadas por mes y año	
	- Cantidad de trabajadores que realizan transacciones por mes y año	
	- Cantidad de personas que reutilizan el servicio	
	- Cantidad de carencias IPM atendidas por mes y año	
	- Atenciones por tipo	
	- Atenciones por modalidad de atención	
	- Cantidad de atenciones por instituciones (Top 10)	
	- Atenciones por tipo de persona beneficiada	
	- Generar Ranking de las instituciones que inciden en IPM	

Nota: Requerimientos para el desarrollo web. Elaboración propia

### ***c) Requerimientos para el “Sitio web del CIB”***

Este sitio web o página ofrece una variedad de funcionalidades y secciones para los usuarios. En primer lugar, cuenta con un directorio telefónico que permite a los usuarios buscar y acceder a números de teléfono de instituciones, servicios o personas específicas. La función de búsqueda facilita la localización rápida de contactos relevantes.

Además, el sitio incluye una sección de publicaciones, donde se comparten imágenes, videos, banners y otros contenidos relevantes. Esta área puede utilizarse para anunciar noticias, eventos o promociones importantes.

Otra sección importante es la que muestra información detallada sobre instituciones y servicios. Aquí, los usuarios pueden explorar descripciones, opciones y sub-opciones para resolver sus necesidades específicas. Por ejemplo, si buscan información sobre una institución en particular o necesitan acceder a servicios específicos, esta sección proporciona detalles clave.

En cuanto a la gestión de usuarios, el sitio permite la creación de cuentas con diferentes niveles de acceso. Los usuarios regulares tienen acceso básico y pueden navegar por el sitio. Los super usuarios tienen privilegios adicionales, como la capacidad de editar contenido o gestionar usuarios. Por último, los administradores tienen control total sobre el sitio y pueden realizar cambios significativos.

Finalmente, para los usuarios registrados, existe la posibilidad de consultar y gestionar solicitudes. Cuando presentan una solicitud específica, esta se envía por correo electrónico a la dirección del “Centro de Información”. El correo contiene detalles completos de la solicitud planteada para su revisión y seguimiento. En resumen, este sitio web ofrece una plataforma integral para acceder a información, interactuar con servicios y gestionar solicitudes de manera eficiente.

#### **Detalle de Requerimiento:**

##### **a) Accesos / Gestión de usuarios:**

Debe disponer de opciones para la gestión de usuarios, permitiendo a usuarios invitados crear un usuario Regular que permita elaborar solicitudes, usuarios de para gestión en el Centro de información tanto Super Usuarios como Administradores.

*1. Usuario perfil Invitado (usuario sin registro)*

a. Accesos:

Ver descripción para autogestión en Instituciones / Servicios.

Registrar nuevo usuario

*2. Usuario perfil Regular (colaborador de finca):*

a. Accesos: Usuarios registrados y con sesión activa:

Ver descripción para autogestión en Instituciones / Servicios

Ver opciones de resolución.

Crear solicitudes al Centro de información.

Consultar solicitudes realizadas

Mostrar opción para cambiar su contraseña y editar información relacionada.

b. Atributos: Nuevos Usuarios:

Usuario (máximo 20 caracteres, sugerir número de identificación)

Número de teléfono para contacto.

Contraseña (mínimo 10 caracteres).

Centro de información asociado.

Datos adicionales:

- Tipo de identificación, Número de identificación
- Nombre, Apellido 1, Apellido 2
- Correo electrónico
- Dirección (provincia, cantón, distrito, barrio, ubicación de casa)
- Colaborador Dole:
- En caso de no ser colaborador de Dole:
  - Nombre y Apellidos del Colaborador Dole.
  - Relación con colaborador, opciones; Colaborador Dole, Espos@, Hij@, Pareja.

*3. Usuario perfil SuperUsuario (Oficina de atención):*

a. Accesos:

Consultar reporte de solicitudes.

Ajustar estado de solicitudes  
Agregar comentarios e instrucciones para resolución.  
Agregar usuarios regulares.

b. Atributos:

Usuario (máximo 20 caracteres)  
Número de teléfono.  
Contraseña (mínimo 10 caracteres).  
Centro(s) de información autorizado(s)

*4. Usuario perfil Administrador (Oficina de atención):*

a. Accesos:

Ajustar parámetros del sistema (Centros de información, Correos de contacto)  
Agregar usuarios SuperUsuarios.  
Agregar usuarios Regulares.  
Consultar reporte de solicitudes.  
Ajustar estado de solicitudes.  
Agregar comentarios e instrucciones para resolución a las solicitudes.  
Gestión del Directorio telefónico.  
Gestión del espacio de publicaciones  
Gestión de las opciones / respuestas mostradas por el chat, según consultas de los usuarios.

b. Atributos:

Usuario (máximo 20 caracteres)  
Número de teléfono.  
Contraseña (mínimo 10 caracteres).  
Centro(s) de información autorizado(s)

\* Primer usuario, creado al iniciar el sistema por primera vez, por el equipo desarrollador.

*5. Gestión de Sección de Directorio telefónico:*

Como se indica debe permitir la gestión del directorio telefónico de las instituciones, permitiendo solo al usuario con perfil de Administrador, la gestión de los registros.

a. Atributos:

- Institución
- Oficina
- Teléfono
- Correo
- Nombre de contacto
- Dirección web.
- Centro(s) de información autorizado(s)

Ejemplo:

**Cuadro 5.6:** Ejemplo de cómo debe organizarse la información para el directorio que debe tener el desarrollo web para consultas

Institución	Oficina	Teléfono	Correo	Nombre de contacto	Dirección web
CCSS	Ebais 1	2754-5545	<a href="mailto:Ebais1@ccss.go.cr">Ebais1@ccss.go.cr</a>	Lucas Pérez Prado	<a href="https://www.ccss.sa.cr">https://www.ccss.sa.cr</a>
<b>Banco Popular</b>	Pensiones	2222-5355	<a href="mailto:Pnesiones@bp.fi.cr">Pnesiones@bp.fi.cr</a>	Juan Mora Mora	<a href="http://www.bp.fi.cr">www.bp.fi.cr</a>

Nota: Ejemplo del directorio CIB. Elaboración propia

## 6. Gestión de Sección de servicios:

### a) Servicios:

El sistema debe disponer de opciones para la gestión de servicios / trámites de las instituciones, en los que el Centro de Información puede ayudar a los colaboradores.

Solo al usuario con perfil de Administrador, pueden realizar gestión de servicios.


### b) Atributos de servicios:

- Servicio Id (Autonumérico)
- Institución
- Nombre Tramite / Servicio / Documento requerido por el usuario
- Descripción de Proceso para autoservicio. Permitir indicar los pasos requeridos para la obtención de este, agregando texto numerado, fotografías (pantallazos) y/o videos.
- Centro(s) de información autorizado(s)
- Formularios de instituciones.

- Requerimiento de datos / documentos para solicitar ayuda al Centro de información.
- Seleccionar las Opciones / Sub-Opciones que se mostraran al usuario al crear una solicitud (Opciones de resolución programadas) [Botones]:
  - Imprimir documento
    - Opción para adjuntar documento
    - Enviar
  - Solicitar Cita (Enviar solicitud según nivel 2)
    - Método de contacto
      - Correo electrónico,
      - WhatsApp,
      - Llamada telefónica.
    - Solicitar
  - Solicitar documento (Enviar solicitud de documento, según nivel 2)
    - Comentario (Espacio para indicar detalle de la solicitud. Como usuario/contraseña de sitio de institución)
    - Adjuntar documento:
      - Foto, cedula ambos lados
      - Foto, cedula frontal
      - Foto, Cedula reverso
      - Foto, Tarjeta debito
      - Otros documentos (pdf, jpg)
    - Consentimiento informado
      - Mostrar formulario de consentimiento para compartir información personal,
      - opción Aceptar,
      - Opción Cancelar, (en caso de Cancelar no continua con la solicitud)
    - Método de resolución (Mostrar opciones de respuesta del Centro de información;
      - Correo electrónico,
      - WhatsApp,
      - Impresión física,
      - devolver documento a id solicitud en el sistema.
    - Solicitar

Ejemplo de tramite a mostrar en el sitio:

**Cuadro 5.7:** Ejemplo de la información que debe mostrarse para algunos trámites del sitio web para consultas CIB.

Detalle	Descripción
<b>a. Institución</b>	CCSS
<b>b. Servicio</b>	Orden Patronal
<b>c. Proceso de autoservicio</b>	<p>1. Ingresar al sitio <a href="https://www.ccss.sa.cr/web/orden">https://www.ccss.sa.cr/web/orden</a></p> <p>2. Indicar valores de ingreso a la oficina virtual de la CCSS, Usuario y Contraseña. Si no dispone de un usuario y contraseña registrado, debe seleccionar la opción “Quiero registrarme” y completar la información solicitada en los tres pasos y confirmación de datos.</p> <div data-bbox="740 648 945 959" style="text-align: center;"> </div> <div data-bbox="537 959 1109 1125" style="text-align: center;"> </div> <p>3. Seleccionar en menú horizontal la opción <i>Asegurado</i>, luego seleccionar opción <i>Orden Patronal</i></p> <div data-bbox="583 1199 1115 1352" style="text-align: center;"> </div> <p><i>Patronal</i></p> <div data-bbox="634 1377 911 1413" style="text-align: center;"> </div> <p>4. Seleccionar  sobre la línea del mes requerido.</p> <p>5. El sistema mostrara en el navegador web, un archivo denominado “ordenpatronalpdf” que corresponde al archivo generado.</p> <div data-bbox="492 1520 1180 1715" style="text-align: center;"> </div> <p>6. Podrá enviar el archivo a una dirección de correo electrónico, a una impresora en papel, o, almacenarlo en el dispositivo.</p>
<b>d. Centro(s) de información autorizado(s)</b>	Centros de información que pueden proveer el servicio...

Detalle	Descripción
e. Opciones al usuario	Mostrar opciones: [Enviar imprimir] [Solicitar documento] [Solicitar Cita]

Nota: Ejemplo de los tramites que se deben mostrar en el sitio web CIB. Elaboración propia

c) *Generar solicitudes y gestión de solicitudes de servicio:*

Para usuarios registrados y con sesión activa (Usuario Regular). Una vez completada la información pertinente del servicio requerido, el sistema debe registrar en su base de datos y enviar un correo electrónico a la dirección registrada del Centro de Información, indicando detalles del servicio solicitado:

- Número de solicitud (auto numerado),
- Id de trámite (definido según opción donde se genera la solicitud),
- Trámite (descripción según opción donde se genera la solicitud),
- Usuario,
- Fecha,
- Comentario,
- Adjuntos, de ser necesario adjuntar foto de documento (Cedula, Pasaporte).
- Estado por defecto estado “Ingresado”.
- Centro(s) de información al que pertenece el usuario(s).
- Para gestores CIB y Administradores con sesión activa:
- Permitir consultar solicitudes por rango de fechas y estado,
- Permitir cambiar estado según las siguientes opciones: Nuevo, En Trámite, Finalizado resuelto, Finalizado no resuelto.
- Adicionar comentario obligatorio al cambiar estados En trámite y Finalizado no resuelto.
- Guardar Fecha y Hora de cambio de estado.

d) *Nomenclatura de parametrización de opciones de servicio:*

Este cuadro 5.8 de abreviaturas proporciona una guía detallada sobre cómo se identifican las asignaciones del apartado anterior para la configuración y programación de cada solicitud y trámite.

**Cuadro 5.8:** Abreviaturas para la parametrización de los servicios del CIB en el desarrollo web

<b>Opción</b>	<b>Abreviatura</b>	<b>Funcionalidad</b>
<b>[Proceso]</b>	<b>P</b>	Descripción enumerada de los pasos para obtener un servicio en una institución.
<b>[Solicitar]</b>	<b>S</b>	Mostrar opción de solicitar ayuda de tramite a la oficina, solo a usuarios registrados y sesión activa.
<b>[Consentimiento Informado]</b>	<b>CI</b>	Solicitar consumimiento para enviar datos personales.
<b>[Usuario, Contraseña]</b>	<b>U</b>	Solicitar indicar usuario y contraseña de sitio en institución pública.
<b>[Comentario]</b>	<b>Com</b>	Mostrar espacio para comentario solo si la solicitud lo requiere.
<b>[Formularios]</b>	<b>F</b>	Adjuntar formularios en PDF para imprimir por parte del usuario.
<b>[Adjuntos]</b>	<b>A</b>	Mostrar la opción de adjuntar documentos o fotografía si la solicitud lo requiere.
<b>[Enlace]</b>	<b>E</b>	Mostrar el enlace del sitio web de la institución para realizar el trámite.
<b>[Teléfono]</b>	<b>T</b>	Mostrar el número de teléfono de contacto, para solicitar el trámite.
<b>[Correo electrónico]</b>	<b>CE</b>	Mostrar la dirección de correo electrónico de contacto para solicitar el trámite.
<b>[Cita]</b>	<b>C</b>	Cita para ayuda en la oficina.
<b>[Método resolución]</b>	<b>MR</b>	Indicar como le responde el Centro de información, Correo electrónico, WS, Impresión física, devolver documento a id solicitud en el sistema.
<b>[Respuesta]</b>	<b>R</b>	Respuesta según método de resolución.
<b>[Gestión]</b>	<b>G</b>	Crear, modificar, borrar, eliminar, consultar.

Nota: Nomenclatura para programar las solicitudes de trámites. Elaboración propia

Con estas nomenclaturas se guiará la información de los catálogos de trámites que se presentan a continuación.

e) *Catálogo de tramites/servicios:*

El trabajo inicial del usuario Administrador, una vez publicado el sitio en producción, será configurar cada uno de los trámites indicando cada uno de los atributos descritos en el punto C.c.

Como ejemplo se numeran distintas opciones de trámite que atiende el Centro de información en instituciones públicas/privadas y en la finca, y las distintas opciones de configuración que se mostrarían a los usuarios.

CSSS.

- Crear usuario SICERE para nacionales. **(P+C)** (En proceso indicar número cedula jurídica de la empresa para colaboradores de finca)
- Crear usuario SICERE para extranjeros. Registrar cedula. **(A+C)**
- Crear usuario SICERE para extranjeros. Registro de usuario. **(P+C)**
- Servicios de la oficina virtual
- Orden patronal **(P+S+(CI+UC)+C)**
- Traslado operadora de pensiones **(P+S+(CI+UC+Com)+C)** (Indicar Operadora destino, cedula de beneficiario y porcentaje)
- Proyección de pensiones **(P+S+(CI+UC)+C)**
- Reporte de salarios. **(P+S+(CI+UC)+C)**
- Cambio de correo de SICERE por Facebook (Facebook de la caja dirección SICERE) **(P)**
- Solicitud para asegurar pareja – Documentos (Se reciben papeles, se envían por correo) **(P+F+C+R)**
- Tramitar cobro de orden sanitaria. (Generar incapacidad) **(P+S+A)**
- Inclusión de cuenta para solicitud pago de incapacidad. Validación de derechos (comprobante de seguro) **(S+A+R)**
- Consulta de incapacidades **(P)**
- Solicitud de pensiones (No contributivo). **(P+F+C+R)**
- Municipalidad
- Exoneración de bienes inmuebles (envió de correo con documentos) **(P+F+C)**

### BAC:

- Solicitud de tarjetas por vencimiento. (S+R)
- Solicitud de renovación de tarjetas con nombre (P+S+R)
- Reporte de tarjeta perdida (reposición temporal) (P+C)
- Usuario Banca Móvil, (crear y cambio de contraseña) (S+R).
- Activar SINPE.
- Ahorro objetivos.
- Cambio de correo electrónico.
- Cambio de pin de tarjeta (envía nombre, cedula número de tarjeta)
- Reclamos de dinero no dispensado.
- Solicitud de préstamo (llenar formularios).

### BCR

- Tramites de migración (Pasaportes costarricense)
- Cita (DIMEX - cedula residencia, duplicado cedula)
- Cita (renovación licencia para nacionales y extranjeros)
- Otros servicios
- Tramite de retiro FCL según entidad aseguradora.
- Cita para registro de huellas dactilares (para solicitud de residencia)
- información de servicios de consulado - consulado (pasaportes, residencia)
- Documentos para solicitud de bonos
- Información del IMAS.

### Migración:

- Citas (Refugio, DIMEX, documentación,)
- Consulta de estado de expedientes, solicitud del DIMEX)
- certificación de movimientos migratorios (Pagina web)
- Nacionales (cita Pasaportes)
- Extranjeros (información de regulación migratoria, cita refugio)

### Tribunal elecciones - Registro civil

- Costarricenses: Constancia de nacimiento, defunción, matrimonio (gratis de pago).
- Extranjeros (solicitud de constancia de matrimonio)
- Duplicado de cedula
- Citas para tramite de naturalización. (antigüedad / matrimonio)

### COSEVI

- Cita licencia primera vez, renovación y homologación de licencia
- Cita prueba práctica.
- Solicitar licencia maquinaria / equipo pesado.

### Poder judicial

- Hoja de delincuencia. (empleados y comunidad)

### Recursos Humanos

- Constancia de salario (MR)+(S).
- Boletas de pago (MR)+(S).
- Correo electrónico para envío de reporte diario de pago / boleta pago (CE)+(S).
- Actualización de datos (domicilio, correo electrónico, teléfono) (COM)+(S).
- Actualización de documentos (cedula) (S).
- Actualizar procesos de IPM (Índice Pobreza Multidimensional) (COM)+(S).
- Citas consultorio médico. (encargados y administradores, para trabajadores) (C)+(S).
- Copia documentos (COM)+(MR)+(S).
- Consulta de pagos. (COM)+(MR)+(S).
- Deducciones de pagos (COM)+(MR)+(S).
- Consulta por medicamentos (COM)+(MR)+(S).

#### *7. Gestión de sección de publicaciones.*

Para un usuario administrador, permitir editar los elementos que se muestran en la sección de publicaciones, permitiendo cargar N elementos (Imágenes, Videos o documentos PDF) que se mostraran en un “carrusel” por N segundos según parámetros.

Las publicaciones deben tener una fecha de vigencia, inicio y final, entre las cuales serán visibles por los usuarios regulares o invitados.

a) Atributos:

- Publicación Id
- Descripción de publicación
- Elemento (Imagen, video, documento PDF)
- Fecha vigencia desde
- Fecha vigencia hasta
- Centro(s) de información autorizado(s)

b) Estadísticas de acceso:

Para usuarios Administradores y con sesión activa, la posibilidad de generar las siguientes consultas/reportes:

- Solicitudes realizadas. Filtros: Rango de fechas, Estado de consulta, área, institución, proceso.
- Usuarios registrados
- Clics en sistema por semana.

c) Estructura de tablas (modelo conceptual)

Catálogos: (Gestión de usuario administrador)

- Centros de información: (Centro de información Id, Centro de información, Correo electrónico, Imagen logo)
- Usuarios (ver 2.B.)
- Servicios (Ver C.a)
- Publicaciones (ver D)

Formularios: (Gestión de usuarios regulares)

- Solicitudes (ver C.b.)

d) Solución tecnológica.

### 5.1.1.5 Plan de Gestión del Cronograma

En el marco del proyecto de implementación de los Centros de Información y Bienestar (CIB), se ha desarrollado un plan de gestión del cronograma que garantiza una ejecución eficiente y oportuna. Inicialmente se presenta un desglose de las entradas, herramientas y salidas de este proyecto en la figura 5.9:

**Figura 5.9:** Desglose de entradas, herramientas y salidas del plan de gestión del cronograma



Nota: Detalle de dónde se obtiene la información, cómo se analiza y el resultado de este. Elaboración propia.

La intención de este resumen es presentar el plan de gestión de manera que permita visualizar cómo se obtiene, procesa y utiliza la información para desarrollar el cronograma para el proyecto de los Centros de Información y Bienestar (CIB). A continuación, se presenta una descripción detallada de cada componente del plan:

a) Definición de las Actividades:

- Se han identificado y detallado todas las actividades necesarias para materializar los CIB.

- Cada actividad que se requiere y el desglose de sus tareas específicas, proporcionando así una visión clara de los pasos requeridos.
- b) Secuenciación de las Actividades:
- Se ha establecido un orden lógico para las actividades.
  - La secuencia asegura que las tareas se realicen en el momento adecuado y que no haya conflictos.
- c) Estimación de la Duración de las Actividades:
- Se ha evaluado cuidadosamente la duración estimada de cada actividad.
  - Factores como recursos disponibles, complejidad y experiencia del equipo se han considerado al estimar los plazos.
- d) Desarrollo del Cronograma:
- Se ha creado un cronograma detallado que muestra la secuencia temporal de todas las actividades.
  - Las fechas de inicio y finalización de cada tarea se han registrado.
- e) Establecimiento de Recursos:
- Se han asignado los recursos necesarios para cada actividad.
  - Esto incluye recursos humanos, materiales y tecnológicos.
- f) Establecimiento de Hitos:
- Se han identificado hitos clave en el proyecto, marcándose de color y tamaño diferenciado a las demás actividades para que se puedan identificar gráficamente con facilidad
  - Estos hitos marcan fases críticas o logros significativos, como la inauguración de los CIB.
- g) Responsabilidades y Roles:
- Se han definido claramente las responsabilidades de cada miembro del equipo.
  - Los roles específicos, como líderes de proyecto, gerentes de departamento y personal de comunicación, se han asignado a las tareas correspondientes.
- h) Comunicación del Cronograma:
- Se ha establecido como parte de las actividades de la capacitación preliminar que recibirá el equipo

El cuadro 5.9 muestra el cronograma para el desarrollo de la primera etapa del proyecto, la cual, tiene una duración de 6 meses, iniciando el 5 de noviembre del 2024 y concluyendo el 30 de abril con el proceso de revisión del desarrollo web el cual continúa en la segunda etapa.

**Cuadro 5.9:** Cronograma de la primera etapa del proyecto, CIB El Coyol

				2024		2025			
				ETAPA I					
Actividad	Sub actividad	Fechas	Cantidad de Horas	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr
Capacitación	Sesión de equipo	5-Nov-24	6	■					
	Visita al CIB Dole	6-Nov-24	8	■					
Kick Off	<b>Reunión de inicio oficial</b>	<b>7-Nov-24</b>	2	■					
Reclutamiento para la gestión de los CIB	Publicación interna y externa del concurso	del 7 de noviembre al 13 de diciembre 2024	1	■	■				
	Revisión y actualización de requerimientos	7-Nov-24	8	■					
Desarrollo de aplicaciones web	Programación	Inicia 11/11/2024	243	■	■	■	■	■	■
	Revisión del desarrollo	Del 9 de diciembre 2024 al 30 abril 2025	8		■	■	■	■	■

				2024		2025			
ETAPA I									
Actividad	Sub actividad	Fechas	Cantidad de Horas	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr
Campaña de apertura	Planificación de la campaña	del 5 de noviembre al 13 de diciembre 2024.	8						
Construcción de la oficina	Obras preliminares		32						
	Paredes de Vidrio	Del 6 de enero al 28 de febrero 2025	20						
	Instalación eléctrica		12						
	Colocación de diseño exterior		3						
	Equipamiento		9						
Reclutamiento para la gestión de los CIB	<b>Selección del/la gestor/a y suplente</b>	<b>del 10 al 14 de febrero 2025</b>	10						
Capacitación	Inducción políticas y reglamentos Dos Pinos	del 17 al 21 de febrero 2025	16						
	Proceso aprender haciendo	del 24 de febrero al 21 de marzo 2025	120						
	Capacitación en las herramientas web	del 21 al 28 de marzo 2025	10						
Reclutamiento para la gestión de los CIB	Inicio de comunicaciones de la campaña	Del 3 de marzo al 28 de marzo 2025	24						
Monitoreo y seguimiento	Cálculo y actualización de indicadores de línea base de operación	24-Mar-25	2						
Inauguración e inicio de operaciones	<b>CIB El Coyol</b>	<b>31-Mar-25</b>	3						
Operación del Servicio	Implementación Plan Operativo	Inicia 3/31/2025	0						
Monitoreo y seguimiento	Líneas Bases y riesgos	1-Apr-25	1						
	Recuento de lecciones aprendidas	1-Apr-25	1						

Nota: Cronograma de actividades para guiar el desarrollo de la primera etapa del Plan de Gestión CIB.

Elaboración propia

En esta primera etapa, la cual corresponde a la creación del CIB El Coyoil, se diferencian; con letra azul y con color celeste en el diagrama de Gantt, las actividades que representan un hito en el proyecto. Además, cada actividad tiene la estimación de horas que deberán invertirse para el desarrollo, siendo para esta primera etapa un total de 547 h.

A partir de mayo del 2025 inicia la segunda etapa con la continuación del desarrollo web para el primero de septiembre dar inicio con la publicación del concurso de la nueva plaza que se abrirá para gestionar el CIB Belén y la campaña de apertura de este. El cuadro 5.10 muestra en detalle el cronograma que se debe seguir para gestionar la segunda etapa de este proyecto:

**Cuadro 5.10:** Cronograma de la segunda etapa del proyecto, CIB Belén

				2025								2026
				ETAPA II								
Actividad	Sub actividad	Fechas	horas	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene
Reclutamiento para la gestión de los CIB	Publicación interna y externa del concurso	del 1 de septiembre al 10 de octubre 2025	1									
Desarrollo de aplicaciones web	Programación	Finaliza 12/8/2025	322									
	Revisión del desarrollo	del 2 de mayo al 31 de diciembre 2025	8									
Campaña de apertura	Planificación de la campaña	del 1 de septiembre al 10 de octubre 2025.	8									
Construcción de la oficina	Obras preliminares		32									
	Paredes de Vidrio	Del 3 de	20									
	Instalación eléctrica	noviembre al 26 de diciembre 2025	12									
	Colocación de diseño exterior		3									
	Equipamiento		9									
Reclutamiento para la gestión de los CIB	<b>Selección del/la gestor/a y suplente</b>	<b>Del 8 al 12 de diciembre 2025</b>	10									

				2025								2026			
				ETAPA II											
Actividad	Sub actividad	Fechas	horas	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene			
Capacitación	Inducción políticas y reglamentos Dos Pinos	Del 15 al 19 de diciembre 2025	16												
	Proceso aprender haciendo	Del 22 de diciembre 2025 al 9 de enero 2026	120												
	Capacitación en las herramientas web	del 12 al 16 de enero del 2026	10												
Reclutamiento para la gestión de los CIB	Inicio de comunicaciones de la campaña	Del 22 de diciembre 2025 al 16 de enero 2026	24												
Desarrollo de aplicaciones web	<b>Puesta en marcha del desarrollo para registro del CIB</b>	<b>19-Jan-26</b>	4												
Monitoreo y seguimiento	Cálculo y actualización de indicadores de línea base de operación	12-Jan-26	2												
Inauguración e inicio de operaciones	<b>CIB Belén</b>	<b>19-Jan-26</b>	3												
Operación del Servicio	Implementación Plan Operativo	inicia 1/19/2026	0												
Capacitación	Capacitar a los colaboradores en el uso de la herramienta web	del 9 de febrero al 10 de abril 2026	240												

2025												2026
ETAPA II												
Actividad	Sub actividad	Fechas	horas	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene
Monitoreo y seguimiento	Líneas Bases y riesgos	21-Jan-26	1									
	Recuento de lecciones aprendidas	21-Jan-26	1									
	Plan operativo	15-Apr-26	3									
	Herramientas web	15-Apr-26	3									

Nota: Cronograma para el desarrollo de la segunda etapa del Plan de Gestión CIB para la implementación en la sede de Belén. Elaboración propia

Al igual que en el primer cronograma, en este cuadro se destacan con letras en azul y cuadros celestes las actividades catalogadas como hitos. Esta etapa tiene una duración de 852 horas distribuidas en 8 meses de proceso y finaliza oficialmente el 19 de enero del 2026 con la apertura o puesta en marcha del CIB y dando paso a la tercera etapa, la cual consiste en el desarrollo del CIB San Carlos el cual se muestra en el cuadro 5.11

**Cuadro 5.11:** Cronograma de la tercera etapa del proyecto, CIB San Carlos

2026												
ETAPA III												
Actividad	Sub actividad	ETAPA III	Horas	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	
Reclutamiento para la gestión de los CIB	Publicación interna y externa del concurso	Del 21 de abril al 30 de mayo 2026	1									
Desarrollo de aplicaciones web	Revisión del desarrollo	12-May-26	8									
Campaña de apertura	Planificación de la campaña	Del 21 de abril al 30 de mayo 2026	8									

2026											
ETAPA III											
Actividad	Sub actividad	ETAPA III	Horas	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep
Construcción de la oficina	Obras preliminares	Del 15 de junio al 7 de agosto 2026	32								
	Paredes de Vidrio		20								
	Instalación eléctrica		12								
	Colocación de diseño exterior		3								
	Equipamiento		9								
Reclutamiento para la gestión de los CIB	<b>Selección del/la gestor/a y suplente</b>	<b>Del 20 al 24 de julio del 2026</b>	10								
Capacitación	Inducción políticas y reglamentos Dos Pinos	Del 27 al 31 de julio 2026	16								
	Proceso aprender haciendo	Del 3 al 21 de agosto 2026	120								
	Capacitación en las herramientas web	Del 24 al 28 de agosto 2026	10								
Reclutamiento para la gestión de los CIB	Inicio de comunicación es de la campaña	Del 3 al 28 de agosto del 2026	24								
Desarrollo de aplicaciones web	<b>Puesta en marcha del desarrollo para registro del CIB</b>	<b>31-Aug-26</b>	2								
Monitoreo y seguimiento	Cálculo y actualización de indicadores de línea base de operación	24-Aug-26	2								

2026											
ETAPA III											
Actividad	Sub actividad	ETAPA III	Horas	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep
Operación del Servicio	Implementación Plan Operativo	inicia 8/31/2026	0								
Monitoreo y seguimiento	Líneas Bases y riesgos	7-Sep-26	1								
	Recuento de lecciones aprendidas	7-Sep-26	1								
	Plan operativo	11-Sep-26	3								
	Herramientas web	11-Sep-26	3								

Nota: Cronograma para el desarrollo de la tercera etapa del Plan de Gestión CIB para la implementación en la sede de Belén. Elaboración propia

Esta tercera etapa tarda 8 meses, sin embargo, es la que menor inversión de tiempo requiere, siendo un total de 330 horas, puesto que algunas actividades se toma únicamente las dos primeras etapas para completarlas. El proyecto en total tiene una dedicación de tiempo por parte del equipo y los involucrados de 1729 horas distribuidas en 23 meses de desarrollo del Plan de Gestión.

Ahora bien, en cada uno de los cronogramas, indica la fecha en la que debe iniciar la implementación del plan operativo que; como requisito, debe adjuntar este Plan de Gestión; sin embargo, a esta actividad no se le asignan horas ya que el desarrollo de la misma no es parte del alcance de este proyecto, es decir, el proyecto incluye la propuesta del Plan Operativo e incluso los CIB de El Coyol y Belén van a tener varios meses de operación para cuando este proyecto concluya, sin embargo, la administración y gestión de este Plan Operativo, no es parte de éste proyecto.

De manera conjunta y resumida, el cronograma total del proyecto se muestra en el cuadro 5.12 a continuación

**Cuadro 5.12:** Resumen del cronograma de las 3 etapas del proyecto

		2024		2025				2025				2026	2026											
		ETAPA I				ETAPA II				ETAPA III														
Actividad	Sub actividad	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep
Reclutamiento para la gestión de los CIB	Publicación interna y externa del concurso	■	■									■							■	■				
Desarrollo de aplicaciones web	Revisión del desarrollo		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				■				
Campaña de apertura	Planificación de la campaña	■	■									■							■	■				
Construcción de la oficina	Obras preliminares			■										■							■			
	Paredes de Vidrio			■										■							■			
	Instalación eléctrica				■										■							■		
	Colocación de diseño exterior				■										■							■		
	Equipamiento				■										■								■	
Reclutamiento para la gestión de los CIB	Selección del/la gestor/a y suplente				■										■							■		

		2024		2025												2026									
		ETAPA I						ETAPA II						ETAPA III											
Actividad	Sub actividad	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	
Capacitación	Inducción políticas y reglamentos Dos Pinos				■										■							■			
	Proceso aprender haciendo				■	■									■	■							■		
	Capacitación en las herramientas web					■									■	■							■		
Reclutamiento para la gestión de los CIB	Inicio de comunicaciones de la campaña					■									■	■							■		
Desarrollo de aplicaciones web	<b>Puesta en marcha del desarrollo para registro del CIB</b>													■		■							■		
Monitoreo y seguimiento	Cálculo y actualización de indicadores de línea base de operación					■									■	■							■		
Inauguración e inicio de operaciones	<b>CIB San Carlos</b>																						■		
Operación del Servicio	Implementación Plan Operativo					■									■	■							■		

		2024		2025												2026								
		ETAPA I						ETAPA II						ETAPA III										
Actividad	Sub actividad	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep
Relacionamiento	Visita a instituciones																							
	Recepción de insituciones en la empresa																							
Monitoreo y seguimiento	Líneas Bases																							
	Recuento de lecciones aprendidas																							
	Plan operativo																							
	Herramientas web																							

Nota: Cronograma de resumen con el desarrollo de las tres etapas del proyecto. Elaboración propi

El cuadro 5.13 se presenta como un apoyo complementario que muestra especificaciones para la gestión del cronograma como roles, recursos, por etapas y actividades.

**Cuadro 5.13:** Roles y responsabilidades para la gestión de las actividades del cronograma

Actividad	Sub actividad	Responsable	Rol	Recursos necesarios
Capacitación	Sesión de equipo	Directores- Líder del proyecto-equipo del proyecto	<b>Directores:</b> Deben liderar la sesión y comunicar la visión y objetivos del proyecto, el cronograma, hitos y fechas que cumplir, así como los roles de cada miembro del equipo <b>Líder del Proyecto:</b> coordina la participación de todos los miembros del equipo.	Humano
	Visita al CIB Dole			Económico
Kick Off	N/A		<b>Equipo del Proyecto:</b> Participa activamente, hace preguntas y comparte conocimientos.	Humano
Reclutamiento para la gestión de los CIB	Publicación interna y externa del concurso	Encargado de comunicación interna	Diseñar los recursos para la comunicación. Hacer la comunicación a través de los canales oficiales y dispuestos para esta actividad Recibir y sistematizar la información para el proceso de selección	Humano
Desarrollo de aplicaciones web	Revisión y actualización de requerimientos	Líder del proyecto-TI	<b>Líder del Proyecto:</b> Supervisa la revisión y actualización de los requisitos técnicos. <b>Gerente de TI:</b> supervisar y disponer de los recursos necesarios para el desarrollo <b>Equipo de TI:</b> Ejecutar la programación de la herramienta	Humano Tecnológico
	Programación	Programador		
	Revisión del desarrollo	Líder del proyecto - Programador		
Campaña de apertura	Planificación de la campaña	Equipo comunicación Interna	<b>Gerente de comunicación:</b> Revisa la propuesta y hace las adaptaciones necesarias. Además dispone del equipo necesarios para la ejecución de la actividad <b>Equipo de comunicación:</b> Desarrolla los artes y el diseño gráfico de todo lo necesario para la campaña. Solicita la compra de los objetos promocionales que requiere para la etapa en desarrollo	Humano Económico

Actividad	Sub actividad	Responsable	Rol	Recursos necesarios
Construcción de la oficina	Obras preliminares	Equipo de mantenimiento	Desarrolla la construcción de la infraestructura	Humano
	Paredes de Vidrio Instalación eléctrica Colocación de diseño exterior			
	Equipamiento	Compras	Adquiere los insumos necesarios para la construcción y el equipamiento de la oficina	Económico
Reclutamiento para la gestión de los CIB	Selección del/la gestor/a y suplente	Líder del proyecto- Capital Humano	<b>Capital Humano:</b> Convocar y coordinar la etapa de entrevistas <b>Líder del proyecto-Gerente de Capital Humano-Coordinadora de Desarrollo Social:</b> Entrevistar y seleccionar a las gestoras sociales y entre los oferentes internos seleccionar a la persona que hará las sustituciones	
Capacitación	Inducción políticas y reglamentos Dos Pinos	Capital Humano	Coordinar y desarrollar la capacitación	Humano
	Proceso aprender haciendo	Líder del proyecto	Coordinar y facilitar el desarrollo del proceso	Económico
	Capacitación en las herramientas web	Capacitador TI	Coordinar y desarrollar la capacitación	Humano
Campaña de apertura	Desarrollo de la campaña	Equipo comunicación Interna	Hacer la comunicación a través de los canales oficiales y dispuestos para esta actividad Recibir y sistematizar la información para el proceso de participación	Humano
Desarrollo de aplicaciones web	Puesta en marcha del desarrollo para registro del CIB	Programador	Instalar y verificar que las herramientas tengan el correcto funcionamiento para la operación	Humano Tecnológico
Monitoreo y seguimiento	Cálculo y actualización de indicadores de línea base de operación	Líder del proyecto- Capital Humano	<b>Líder del proyecto:</b> revisión y análisis de los indicadores <b>Capital Humano:</b> recolección y sistematización de la información para el cálculo de los indicadores	Humano

Actividad	Sub actividad	Responsable	Rol	Recursos necesarios
Inauguración e inicio de operaciones	CIB El Coyol	Directores- Líder del proyecto-equipo de comunicación interna	<b>Directores:</b> Deben liderar la actividad y comunicar la visión y objetivos del servicio a los beneficiarios <b>Líder del proyecto:</b> Coordinar el evento <b>Comunicación interna:</b> hacer la invitación y divulgación del evento	Humano
	CIB Belén			
	CIB San Carlos			
Operación del Servicio	Implementación Plan Operativo	Gestora Social	Desarrollar el plan operativo, las funciones indicadas en el mismo y el conocimiento adquirido en el periodo de capacitación	Humano - Tecnológico
Capacitación	Capacitar a los colaboradores en el uso de la herramienta web	Gestora Social	Durante sus visitas a otras áreas, mostrar y capacitar a los colaboradores como utilizar la página web en los paneles PC	Humano - Tecnológico
Relacionamiento	Visita a instituciones	Líder del proyecto	Contactar, coordinar y desarrollar las visitas institucionales para dar a conocer el proyecto y establecer alianzas para el trabajo en conjunto.	Humano - Económico
	Recepción de insituciones en la empresa	Líder del proyecto	Coordinar, comunicar, promocionar y atender a las instituciones que; como parte de la alianza, convengan presentarse a la empresa a hacer jornadas de trámites, talleres, capacitaciones, etc.	Humano - Económico
Monitoreo y seguimiento	Líneas Bases	Equipo del proyecto	<b>Gerente de contraloría:</b> Supervisar y controlar el cumplimiento de la línea base de costos <b>Gerente de sostenibilidad:</b> Supervisar y controlar el cumplimiento de la línea base del alcance <b>Líder del proyecto:</b> Supervisar y controlar el cumplimiento de la línea base del cronograma	Humano
	Recuento de lecciones aprendidas	Equipo del proyecto	Reunirse, comunicar y sistematizar los desafíos y aciertos encontrados durante el desarrollo del plan de gestión, aprobar y definir cambios que se consideren oportunos y determinar las nuevas líneas base para el seguimiento	Humano
	Plan operativo	Líder del proyecto	Supervisar y controlar que el plan operativo se desarrolle según como está planteado	Humano
	Herramientas web	Líder del proyecto-TI	Supervisar y controlar que las herramientas web tenga el funcionamiento adecuado	Humano

Actividad	Sub actividad	Responsable	Rol	Recursos necesarios
Cierre del proyecto	Reunión de cierre	Directores - Líder del proyecto	<p><b>Directores:</b> Deben liderar la sesión y dar los agradecimientos al equipo.</p> <p><b>Líder del Proyecto:</b> coordina la participación de todos los miembros del equipo y presenta los resultados finales del proyecto</p>	Humano

Nota: Cronograma de resumen con el desarrollo de las tres etapas del proyecto. Elaboración propia

Finalmente, este plan de gestión del cronograma garantiza que todas las actividades se realicen de manera coordinada y eficiente, cumpliendo con los plazos establecidos y logrando los objetivos del proyecto. Para esto, se adjunta información adicional que también debe ser tomada en cuenta:

- Fecha de inicio y fin del proyecto. Inicia el 5 de noviembre del 2024 y finaliza el 14 de septiembre del 2026

- Horario de trabajo: de 8am a 12md y de 1pm a 5pm

- Excepciones: Días feriados, periodo de vacaciones de los miembros del equipo.

- No se requiere utilizar algún calendario diferenciado

- Trabajo total del proyecto en horas: 1729 horas distribuidas en 23 meses de desarrollo del

#### Plan de Gestión

- Tareas clave:

#### **Primera Etapa - CIB El Coyol**

1. Reclutamiento para la gestión de los CIB (Publicación interna y externa del concurso): 1 hora
2. Desarrollo de aplicaciones web (Programación): 243 horas
3. Campaña de apertura (Planificación de la campaña): 8 horas
4. Construcción de la oficina (Obras preliminares): 32 horas
5. Capacitación (Proceso aprender haciendo): 120 horas
6. Monitoreo y seguimiento (Cálculo y actualización de indicadores de línea base de operación): 2 horas
7. Inauguración e inicio de operaciones (CIB El Coyol): 3 horas
8. Monitoreo y seguimiento (Líneas Base): 1 hora

#### **Segunda Etapa - CIB Belén**

1. Reclutamiento para la gestión de los CIB (Publicación interna y externa del concurso): 1 hora
2. Desarrollo de aplicaciones web (Programación): 322 horas
3. Campaña de apertura (Planificación de la campaña): 8 horas
4. Construcción de la oficina (Obras preliminares): 32 horas
5. Capacitación (Proceso aprender haciendo): 120 horas

6. Monitoreo y seguimiento (Cálculo y actualización de indicadores de línea base de operación): 2 horas
7. Inauguración e inicio de operaciones (CIB Belén): 3 horas
8. Capacitación (Capacitar a los colaboradores en el uso de la herramienta web): 240 horas
9. Monitoreo y seguimiento (Líneas Base): 1 hora

#### **Tercera Etapa - CIB San Carlos**

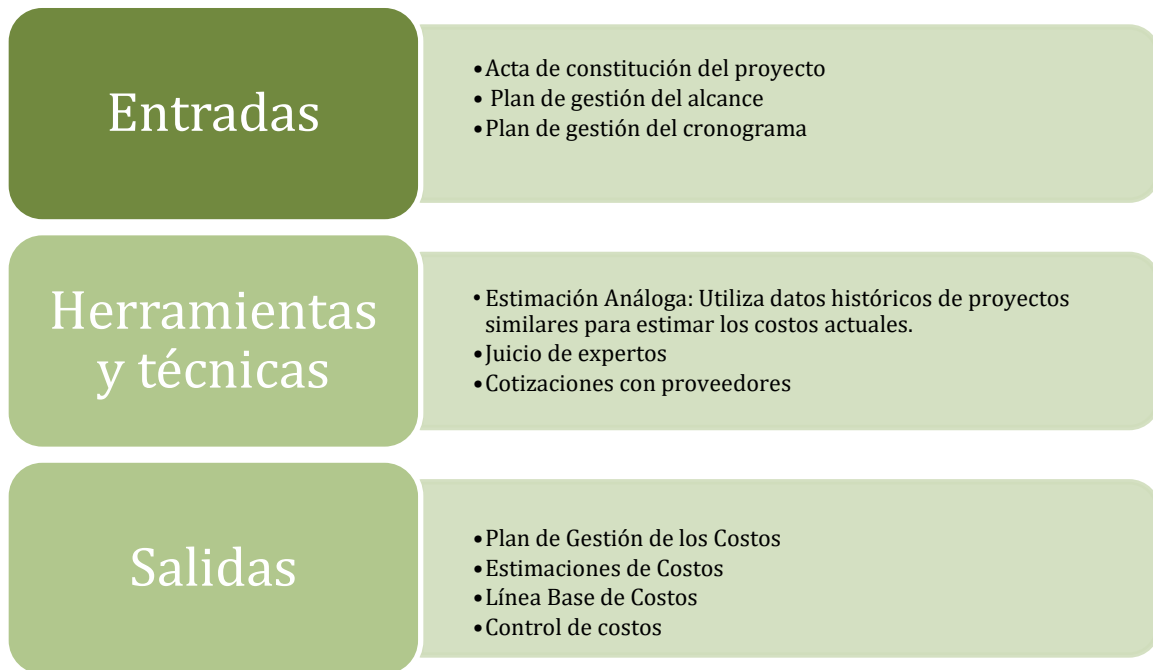
1. Reclutamiento para la gestión de los CIB (Publicación interna y externa del concurso): 1 hora
2. Desarrollo de aplicaciones web (Revisión del desarrollo): 8 horas
3. Campaña de apertura (Planificación de la campaña): 8 horas
4. Construcción de la oficina (Obras preliminares): 32 horas
5. Capacitación (Proceso aprender haciendo): 120 horas
6. Monitoreo y seguimiento (Cálculo y actualización de indicadores de línea base de operación): 2 horas
7. Monitoreo y seguimiento (Líneas Base): 1 hora
8. Monitoreo de Herramientas web: 3 horas

Estas son las tareas clave basadas en las actividades que tienen un impacto significativo en la duración total del proyecto.

#### **5.1.1.6 Plan de Gestión de los Costos**

Este plan se propone para ayudar a prevenir desviaciones significativas y que los recursos se utilicen de manera eficiente para cumplir con los objetivos del proyecto. Inicialmente se presenta un desglose de las entradas, herramientas y salidas de este proyecto en la figura 5.10:

**Figura 5.10:** Desglose de entradas, herramientas y salidas del plan de gestión de los costos



Nota: Detalle de dónde se obtiene la información, cómo se analiza y el resultado de este. Elaboración propia.

Con la intención de asegurar que el proyecto se ejecute dentro del presupuesto de inversión establecido de \$46,624.5 se detallan los siguientes puntos para que los costos en la implementación de los CIB se mantengan según lo estimado.

a) Desarrollo del presupuesto:

El siguiente cuadro 5.14 detalla de manera minuciosa los requisitos y costos asociados a la implementación del proyecto, abarcando desde recursos tecnológicos hasta estrategias de comunicación, infraestructura, inmobiliario, relacionamiento y programas de capacitación. Cada ítem refleja la planificación cuidadosa y la asignación de recursos necesarios para el éxito y la eficiencia en la ejecución de cada etapa del proyecto.

**Cuadro 5.14:** Presupuesto para el proyecto Proyecto

Requerimiento	Herramienta	Cantidad	Precio unidad	Precio total
<b>Recursos Tecnológicos</b>	Computadora portátil Dell NB-Latitude 7440, 13th GEN CI71GB 512GB SSD	3	\$ 1,950.00	\$ 5,850.00
	Panel PC. SunKol 19 pulgadas Industrial Embedded 10 Punto Capacitivo Industrial Pantalla Táctil Panel Computadora, 2xUSB3.0, HDMI, 2xRS232,2xLAN (J6412, 4GB RAM 128GB SSD)	6	\$ 534.00	\$ 3,204.00
	Impresora inalámbrica HP OfficeJet Pro 9125e todo en uno a color de inyección de tinta, impresión, escaneo, copia, fax, ADF, impresión dúplex	3	\$ 241.26	\$ 723.78
	Teléfono celular SAMSUNG Galaxy A14 4G LTE (128 GB + 4 GB)	3	\$ 165.00	\$ 495.00
	Desarrollo web para gestión de trámites	1	\$ 32,000.00	\$ 32,000.00
	Desarrollo web para registros propios de CIB	1	\$ 25,000.00	\$ 25,000.00
	Capacitación usuarios de las herramientas digitales	1	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00
<b>Infraestructura</b>	Obras preliminares	3	\$ 686.27	\$ 2,058.82
	Ajuste de buque de ventana	3	\$ 235.29	\$ 705.88
	Paredes de vidrio	3	\$ 4,705.88	\$ 14,117.65
	Puerta de vidrio	3	\$ 431.37	\$ 1,294.12
	Puntos de red	6	\$ 686.27	\$ 4,117.65
	Tomacorrientes	12	\$ 127.45	\$ 1,529.41
	Traslado cajero automático	1	\$ 882.35	\$ 882.35
	Imprevistos (5%)	3	\$ 441.18	\$ 1,323.53
	Diseño de la rotulación exterior	1	\$ 500.00	\$ 500.00
	Impresión y colocación de la polarizado microperforado	3	\$ 705.88	\$ 2,117.65

Requerimiento	Herramienta	Cantidad	Precio unidad	Precio total
<b>Inmobiliario</b>	Escritorio para computadora con cajones, de 47 pulgadas con 2 cajones y estantes	3	\$ 200.00	\$ 600.00
	Silla semi ejecutiva marca Tokoa	3	\$ 142.90	\$ 428.70
	Sofá Shintenchi biplaza pequeño de 63 pulgadas, tapizado de 2 asientos	3	\$ 500.00	\$ 1,500.00
	Archivador vertical con cerradura y estación de carga, con archivador de madera con cajón grande, con estantería y con soporte de impresora con estante de almacenamiento abierto	3	\$ 189.99	\$ 569.97
	Artículos de decoración y ambientación	3	\$ 200.00	\$ 600.00
<b>Estrategias de Comunicación</b>	Diseño de Campaña de lanzamiento	1	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00
	Diseño de artes tamaño doble carta de la campaña	18	\$ 30.00	\$ 540.00
	Impresión de artes tamaño doble carta	96	\$ 6.00	\$ 576.00
	artículos de promoción (Gorras con el logo)	15	\$ 10.00	\$ 150.00
	artículos de promoción (Camisas con el logo)	15	\$ 13.00	\$ 195.00
	artículos de promoción (Llaveros con el logo)	15	\$ 6.00	\$ 90.00
	artículos de promoción (Botellas de aluminio con el logo)	15	\$ 15.00	\$ 225.00
	Diseño de la marca	1	\$ 750.00	\$ 750.00
	Uniforme	9	\$ 15.00	\$ 135.00
<b>Relacionamiento</b>	Renta de vehículo Hyundai Grand I10 automático	17	\$ 36.92	\$ 627.64
	Alimentación	20	\$ 11.67	\$ 233.40
	Actividades con instituciones	4	\$ 200.00	\$ 800.00
<b>Programa de capacitación</b>	Renta de vehículo Hyundai Grand I10 automático	17	\$ 36.92	\$ 627.64
	Almuerzos y cenas	15	\$ 11.67	\$ 175.05
	Desayunos	15	\$ 7.78	\$ 116.70
	Hospedaje	15	\$ 48.64	\$ 729.60
<b>Atención de riesgos</b>	Monto de contingencia	1	\$ 10,104.00	\$ 10,104.00
	Costo total			\$ 107,589.54
	Costo total más contingencias			\$ 117,693.54
	<b>Inversión del proyecto</b>			<b>\$ 46,624.49</b>
	Costo hundido			\$ 60,965.05

Nota: Presupuesto estimado con cotizaciones realizadas por con proveedores internos de la empresa Dos Pinos en febrero 2024. Elaboración propia

La suma de todos los elementos refleja el costo total estimado, sin embargo, hay gestiones que se desarrollan con recursos internos, los cuales se reflejan en los costos hundidos del presupuesto, quedando como resultado, el costo de inversión, el cual refleja el monto económico que requerirá el proyecto para su efectivo desarrollo.

Detalladamente, los costos hundidos son las líneas del presupuesto que se resumen en el cuadro 5.15

**Cuadro 5.15:** Detalle de los costos hundidos del proyecto

Costos hundidos				
Herramienta	Cantidad	Precio unidad	Precio total	
Desarrollo web para gestión de trámites	1	\$ 32,000.00	\$	32,000.00
Desarrollo web para registros propios de CIB	1	\$ 25,000.00	\$	25,000.00
Capacitación usuarios de las herramientas digitales	1	\$ 1,000.00	\$	1,000.00
Diseño de la rotulación exterior	1	\$ 500.00	\$	500.00
Diseño de Campaña de lanzamiento	1	\$ 1,000.00	\$	1,000.00
Diseño de artes tamaño doble carta de la campaña	18	\$ 30.00	\$	540.00
Diseño de la marca	1	\$ 750.00	\$	750.00
Almuerzos y cenas	15	\$ 11.67	\$	175.05
<b>Total</b>			<b>\$</b>	<b>60,965.05</b>

Nota: Líneas del presupuesto que se descuentan del total de costo del proyecto al ser considerados costos hundidos

Se toman estas líneas como costos hundidos entendiendo que la empresa asumirá la ejecución de estos servicios en lugar de contratarlos, lo cual indica que las horas que se invertirán en las actividades ya están incluidas en el pago salarial de los colaboradores como parte de las actividades que se les asigna.

b) Control de Costos:

- El Gerente de contraloría supervisará y controlará los costos en todo momento con los siguientes indicadores:

- Costo Real vs. Presupuesto: Comparar los costos reales incurridos en cada etapa con los presupuestados para identificar desviaciones y tomar medidas correctivas.
- Índice de Desviación de Costos: Calcular el porcentaje de desviación entre los costos reales y los presupuestados para cada etapa, lo que proporciona una medida clara de la eficiencia en el uso de recursos.

Para esto se utilizará el siguiente formato del cuadro 5.16 que presenta el resumen de los costos:

**Cuadro 5.16:** Plantilla para el control del plan de gestión de costos por etapa

Etapa del proyecto	Costos presupuestado	Costo Real	Desviación de costos (%)	Comentarios
I- El Coyol	\$ 16,558.7			
II- Belén	\$ 14,202.4			
III- San Carlos	\$ 15,863.4			

Nota: plantilla para el control del plan de gestión de costos. Elaboración propia

c) Roles y Responsabilidades:

- Gerente de contraloría:
  - Realizará revisiones trimestrales para calcular los indicadores del control de costos, los comunicará y actualizará la línea base de costos
  - Validará y aprobará todos los gastos relacionados con el proyecto.
  - Evaluará cualquier gasto adicional o no planificado.
- Equipo de Compras:
  - Adquirirá los recursos tecnológicos, infraestructura e inmobiliario según las especificaciones y precios detallados en el presupuesto.
- Equipo Técnico:
  - Instalará y configurará los recursos tecnológicos para evitar costos adicionales.

d) Revisión y Aprobación de Requerimientos:

- Todos los gastos incurridos serán documentados y presentados al gerente de contraloría
- El Gestor del Proyecto revisará y aprobará los requerimientos de gastos.
- Cualquier gasto adicional requerirá una aprobación especial.

#### 5.1.1.7 Plan de Gestión de los Recursos

El presente apartado aborda de manera detallada la planificación, asignación y gestión de recursos en diversas áreas clave, como recursos humanos, físicos, tecnológicos y financieros. Cada subactividad se expone en términos de los recursos necesarios, la disponibilidad de recursos y los roles y responsabilidades de los implicados.

Inicialmente se presenta un desglose de las entradas, herramientas y salidas de este proyecto en la figura 5.11:

**Figura 5.11:** Desglose de entradas, herramientas y salidas del plan de gestión de los recursos



Nota: Detalle de dónde se obtiene la información, cómo se analiza y el resultado de este. Elaboración propia.

Y posteriormente; en el cuadro 5.17, se podrá encontrar también, el insumo para una visualización línea por línea de lo necesario para la gestión de los recursos:

- Planificación de recursos humanos, físicos, tecnológicos y financieros: Se detallan las subactividades, recursos necesarios, cantidad de días y horas, niveles de competencia y capacitación, disponibilidad, responsables y roles.
- Asignación de recursos: Cada subactividad especifica el recurso necesario, la cantidad de días y horas asignadas, lo que permite una asignación precisa de recursos de acuerdo con las necesidades y prioridades del proyecto.
- Gestión de la disponibilidad de recursos: Se menciona cuando debe iniciarse la gestión del recurso asegurando que estén disponibles en el momento adecuado para cada fase del proyecto.
- Responsables y roles: Se especifican los responsables de cada subactividad y sus roles, lo que brinda claridad sobre quién es el encargado de coordinar, supervisar y ejecutar cada tarea dentro del proyecto, garantizando una gestión eficiente y efectiva de los recursos.

**Cuadro 5.17:** Matriz para la gestión de recursos

Sub actividad	Recurso	Detalle del recurso	Cantidad	Costo	Disponibilidad	Responsable	Rol
<b>Sesión de equipo</b>	Humano	Horas laborales	6	\$ -	Se hará la invitación y se agendará la reunión al menos 3 semanas antes del evento	Directores- Líder del proyecto-equipo del proyecto	<p><b>Directores:</b> Deben liderar la sesión y comunicar la visión y objetivos del proyecto, el cronograma, hitos y fechas que cumplir, así como los roles de cada miembro del equipo</p> <p><b>Líder del Proyecto:</b> coordina la participación de todos los miembros del equipo.</p> <p><b>Equipo del Proyecto:</b> Participa activamente, hace preguntas y comparte conocimientos.</p>
<b>Reunión de inicio oficial</b>	Humano	Horas laborales	2	\$ -	Programar la reunión 3 semanas antes del inicio del proyecto.		
<b>Publicación interna y externa del concurso</b>	Humano	Horas laborales	3	\$ -	Coordinar con el encargado de comunicación interna.	Encargado de comunicación interna	<p>Diseñar los recursos para la comunicación.</p> <p>Hacer la comunicación a través de los canales oficiales y dispuestos para esta actividad</p> <p>Recibir y sistematizar la información para el proceso de selección</p>
<b>Desarrollo web</b>	Humano Tecnológico	Revisión y actualización de requerimientos	8	\$ 58,000.00	Coordinar y asignar tareas al menos 8 semanas antes de la fecha de inicio del desarrollo	Líder del proyecto-TI	<p><b>Líder del Proyecto:</b> Supervisa la revisión y actualización de los requisitos técnicos.</p> <p><b>Gerente de TI:</b> supervisar y disponer de los recursos necesarios para el desarrollo</p>

Sub actividad	Recurso	Detalle del recurso	Cantidad	Costo	Disponibilidad	Responsable	Rol
<b>Desarrollo web</b>		Programación	566			Programador	Ejecutar la programación de la herramienta
		Revisión del Desarrollo	24			Líder del proyecto -	Revisar y aprobar el avance del desarrollo
		Capacitación	24			Programador	Mostrar a las Gestoras de los CIB como se utilizan las herramientas
<b>Planificación de la campaña</b>	Humano Económico	Horas laborales	24	\$ -	Coordinar y asignar tareas al menos 8 semanas antes de la fecha de inicio del desarrollo	Equipo comunicación Interna	<b>Gerente de comunicación:</b> Revisa la propuesta y hace las adaptaciones necesarias. además dispone del equipo necesarios para la ejecución de la actividad <b>Equipo de comunicación:</b> Desarrolla los artes y el diseño gráfico de todo lo necesario para la campaña. Solicita la compra de los objetos promocionales que requiere para la etapa en desarrollo
<b>Construcción del CIB</b>	Humano Material	Obras preliminares	3	\$ 2,058.82	Solicitar los materiales necesarios con al menos 4 semanas de anticipación a la fecha de inicio de las obras	Equipo de mantenimiento	Desarrolla la construcción de la infraestructura
		Ajuste de buque de ventana	3	\$ 705.88			
		Paredes de Vidrio	3	\$ 14,117.65			

Sub actividad	Recurso	Detalle del recurso	Cantidad	Costo	Disponibilidad	Responsable	Rol
<b>Construcción del CIB</b>	Humano	Instalación eléctrica	1	\$ 1,529.41			
	Material	Traslado cajero automático	1	\$ 882.35			
		Diseño de la rotulación exterior	1	\$ 500.00			
		Colocación de diseño exterior	3	\$ 2,117.65			
<b>Equipamiento</b>	Material	Escritorio para computadora con cajones, de 47 pulgadas con 2 cajones y estantes	3	\$ 600.00	Solicitar los materiales necesarios con al menos 4 semanas de anticipación a la fecha de inicio de las obras	Departamento de compras	Adquiere los insumos necesarios para la construcción y el equipamiento de la oficina
		Silla semi ejecutiva marca Tokoa	3	\$ 428.70			
		Sofá Shintenci biplaza pequeño de 63 pulgadas, tapizado de 2 asientos	3	\$ 1,500.00			

Sub actividad	Recurso	Detalle del recurso	Cantidad	Costo	Disponibilidad	Responsable	Rol
<b>Equipamiento</b>	Material	Archivador vertical con cerradura y estación de carga, con archivador de madera con cajón grande, con estantería y con soporte de impresora con estante de almacenamiento abierto	3	\$ 569.97	Solicitar los materiales necesarios con al menos 4 semanas de anticipación a la fecha de inicio de las obras	Departamento de compras	Adquiere los insumos necesarios para la construcción y el equipamiento de la oficina
		Articulos de decoración y ambientación	3	\$ 600.00			
		Computadora portátil Dell NB-Latitude 7440, 13th GEN CI71GB 512GB SSD	3	\$ 5,850.00			

Sub actividad	Recurso	Detalle del recurso	Cantidad	Costo	Disponibilidad	Responsable	Rol
<b>Equipamiento</b>	Material	Panel PC. SunKol 19 pulgadas Industrial Embedded 10 Punto Capacitivo Industrial Pantalla Táctil Panel Computadora, 2xUSB3.0, HDMI, 2xRS232,2xLAN (J6412, 4GB RAM 128GB SSD)	6	\$ 3,204.00			
		Impresora inalámbrica HP OfficeJet Pro 9125e todo en uno a color de inyección de tinta, impresión, escaneo, copia, fax, ADF, impresión dúplex	3	\$ 723.78			
		Teléfono celular SAMSUNG Galaxy A14 4G LTE (128 GB + 4 GB)	3	\$ 495.00			

Sub actividad	Recurso	Detalle del recurso	Cantidad	Costo	Disponibilidad	Responsable	Rol
<b>Selección del/la gestor/a y suplente</b>	Humano	Horas laborales	30	\$ -	Coordinar y preparar los recursos y las fechas con al menos 3 semanas de anticipación	Líder del proyecto-Capital Humano	<b>Capital Humano:</b> Convocar y coordinar la etapa de entrevistas <b>Líder del proyecto-Gerente de Capital Humano-Coordinadora de Desarrollo Social:</b> Entrevistar y seleccionar a las gestoras sociales y entre los oferentes internos seleccionar a la persona que hará las sustituciones
<b>Inducción políticas y reglamentos Dos Pinos</b>	Humano	Horas laborales	48	\$ -	Coordinar las fechas con al menos 3 semanas de anticipación	Capacitador interno	Coordinar y desarrollar la capacitación
<b>Proceso aprender haciendo</b>	Económico	Renta de vehículo Hyundai Grand I10 Automatic	17	\$ 627.64	Solicitar formalmente en Dole el permiso y disponibilidad para la capacitación presencial	Capacitador externo	Coordinar y facilitar el desarrollo del proceso
		Almuerzos y cenas	15	\$ 175.05			
		Desayunos	15	\$ 116.70			
		Hospedaje	15	\$ 729.60			
<b>Campañas de apertura de los CIB</b>	Material	Diseño de Campaña de lanzamiento	1	\$ 1,000.00	Recordar la disponibilidad del recurso al menos 4 semanas antes del inicio	Equipo comunicación Interna	Hacer la comunicación a través de los canales oficiales y dispuestos para esta actividad Recibir y sistematizar la información para el proceso de participación

Sub actividad	Recurso	Detalle del recurso	Cantidad	Costo	Disponibilidad	Responsable	Rol
<b>Campañas de apertura de los CIB</b>	Material	Diseño de artes tamaño doble carta de la campaña	18	\$ 540.00	Recordar la disponibilidad del recurso al menos 4 semanas antes del inicio	Equipo comunicación Interna	Hacer la comunicación a través de los canales oficiales y dispuestos para esta actividad Recibir y sistematizar la información para el proceso de participación
		Impresión de artes tamaño doble carta	96	\$ 576.00			
		Artículos de promoción (Gorras con el logo)	15	\$ 150.00			
<b>Campañas de apertura de los CIB</b>	Material	Artículos de promoción (Camisas con el logo)	15	\$ 195.00	Recordar la disponibilidad del recurso al menos 4 semanas antes del inicio	Equipo comunicación Interna	Hacer la comunicación a través de los canales oficiales y dispuestos para esta actividad Recibir y sistematizar la información para el proceso de participación
		Artículos de promoción (Llaveros con el logo)	15	\$ 90.00			
		Artículos de promoción (Botellas de aluminio con el logo)	15	\$ 225.00			
		Diseño de la marca	1	\$ 750.00			
		Uniforme	9	\$ 135.00			

Sub actividad	Recurso	Detalle del recurso	Cantidad	Costo	Disponibilidad	Responsable	Rol
<b>Cálculo y actualización de indicadores de línea base de operación</b>	Humano	Horas laborales	2	\$ -	Sistematizar la información de manera ordenada y programar las reuniones de revisión con al menos 3 semanas de anticipación	Líder del proyecto-Capital Humano	<b>Líder del proyecto:</b> revisión y análisis de los indicadores <b>Capital Humano:</b> recolección y sistematización de la información para el cálculo de los indicadores
<b>Apertura de los CIB</b>	Humano	Horas laborales	9	\$ -	Hacer la invitación y planificar el evento al menos con 4 semanas de anticipación a la fecha	Directores- Líder del proyecto	<b>Directores:</b> Deben liderar la actividad y comunicar la visión y objetivos del servicio a los beneficiarios <b>Líder del proyecto:</b> Coordinar el evento <b>Comunicación interna:</b> hacer la invitación y divulgación del evento
<b>Visita a instituciones</b>	Humano - Económico	Renta de vehículo Hyundai Grand I10 Automatic	17	\$ 627.64	Contactar y agendar con al menos 3 semanas de anticipación	Líder del proyecto	Contactar, coordinar y desarrollar las visitas institucionales para dar a conocer el proyecto y establecer alianzas para el trabajo en conjunto.
		Alimentación	20	\$ 233.40			
<b>Recepción de instituciones en la empresa</b>	Humano - Económico	Actividades con instituciones	4	\$ 800.00	Coordinación y comunicación con al menos 3 semanas de anticipación	Líder del proyecto	Coordinar, comunicar, promocionar y atender a las instituciones que; como parte de la alianza, convengan presentarse a la empresa a hacer jornadas de trámites, talleres, capacitaciones, etc.

Sub actividad	Recurso	Detalle del recurso	Cantidad	Costo	Disponibilidad	Responsable	Rol
<b>Proceso de monitoreo y seguimiento</b>	Human o	Horas laborales	12	\$ -	Sistematizar la información de manera ordenada y programar las reuniones de revisión con al menos 3 semanas de anticipación	Equipo del proyecto	<b>Gerente de contraloría:</b> Supervisar y controlar el cumplimiento de la línea base de costos <b>Gerente de sostenibilidad:</b> Supervisar y controlar el cumplimiento de la línea base del alcance <b>Líder del proyecto:</b> Supervisar y controlar el cumplimiento de la línea base del cronograma
							Reunirse, comunicar y sistematizar los desafíos y aciertos encontrados durante el desarrollo del plan de gestión, aprobar y definir cambios que se consideren oportunos y determinar las nuevas líneas base para el seguimiento
<b>Reunión de cierre oficial</b>	Human o	Horas laborales	2	\$ -		Directores	<b>Directores:</b> Deben liderar la sesión y dar los agradecimientos al equipo. <b>Líder del Proyecto:</b> coordina la participación de todos los miembros del equipo y presenta los resultados finales del proyecto

Nota: Principales actividades con los recursos necesarios para implementarlas y demás de talles que faciliten su administración y gestión. Elaboración propia

En esta matriz se indican los recursos que se necesitan para cada actividad y el costo que estos representarán para el proyecto, por lo que, los recursos humanos, indicados en un tono de letra diferenciado con azul, no cuentan con un dato en el costo puesto que son costos hundidos del proyecto que varían según el funcionario a cargo y demás componentes.

Ante esto, se resalta dos detalles del cuadro 5.16 para la gestión de recursos, los cuales son totalizar principalmente dos recursos fundamentales:

- El costo de inversión total del proyecto es de \$46,624.49, es decir, este es el monto que se deberá cubrir por todos los recursos materiales y de servicios que se deberán adquirir para el desarrollo de las actividades propuestas.
- El total de horas invertidas para este proyecto por el recurso humano necesario para desarrollarlo es de 1729.

Aunado a esto, se facilita como herramienta también el cuadro facilitado en el [Apéndice H](#), la cual funciona como complemento para el control de los recursos, facilitando información como; el nivel de competencia, como asegurar la disponibilidad y la distribución de roles y responsabilidades.

También como parte de la descripción de los recursos se agrega a este apartado el perfil con el que se debe contratar a las personas que gestionarán los servicios CIB. Este se detalla a continuación:

- **Perfil de competencias del gestor/a del CIB**

En esta sección, se profundizará en el perfil de competencias necesario para el gestor o gestora del Centro de Información y Bienestar en Dos Pinos. Este análisis detallado abordará las habilidades, conocimientos y características específicas que se requieren para llevar a cabo con éxito las responsabilidades asociadas con la gestión del CIB. Al desglosar estas competencias en categorías pertinentes, se pretende ofrecer una guía clara y detallada para la selección y formación del personal idóneo.

- **Nivel académico:**
  - Bachillerato de secundaria concluido
- **Experiencia Profesional:**

- Experiencia previa mínima de un año en roles relacionados con atención al cliente y gestión de servicios.
- Conocimiento de los procesos y procedimientos de Centros de Información y Bienestar (CIB) o áreas similares.
- **Habilidades de Comunicación:**
  - Habilidades excepcionales de comunicación verbal y escrita.
  - Capacidad para transmitir información de manera clara y comprensible.
  - Destreza en el manejo de herramientas de comunicación, incluyendo WhatsApp y correo electrónico.
- **Empatía y Sensibilidad:**
  - Capacidad para entender y empatizar con las necesidades y preocupaciones de los colaboradores.
  - Sensibilidad para abordar temas personales y de bienestar con tacto y respeto.
- **Orientación al Servicio:**
  - Actitud proactiva y orientada a brindar un servicio de calidad.
  - Disposición para ayudar y resolver problemas, buscando siempre el beneficio del colaborador.
- **Organización y Gestión del Tiempo:**
  - Habilidad para manejar múltiples tareas y prioridades de manera eficiente.
  - Capacidad para cumplir con plazos y gestionar eficazmente el tiempo de atención.
- **Adaptabilidad y Flexibilidad:**
  - Aptitud para adaptarse a cambios en procedimientos, normativas o necesidades de los usuarios.
  - Flexibilidad en horarios para atender a colaboradores con turnos rotativos.
- **Trabajo en Equipo:**
  - Habilidad para colaborar y trabajar de manera efectiva con otros departamentos.
  - Facilidad para establecer relaciones positivas y constructivas con colegas y partes interesadas.

- **Competencias Técnicas:**
  - Conocimientos en el uso de tecnologías de la información y sistemas informáticos.
  - Familiaridad con bases de datos y sistemas de gestión de información.
- **Resolución de Problemas:**
  - Habilidad para identificar problemas y buscar soluciones efectivas.
  - Pensamiento analítico y capacidad para tomar decisiones fundamentadas.
- **Liderazgo y Proactividad:**
  - Actitud proactiva para liderar iniciativas y buscar constantemente la mejora del servicio.
  - Habilidad para motivar y guiar al equipo en la implementación de prácticas exitosas.

Este perfil de competencias busca identificar las habilidades, conocimientos y actitudes clave que un gestor/a del CIB debería poseer para desempeñar eficazmente sus funciones y contribuir al bienestar de los colaboradores de la empresa.

- **Monitoreo y seguimiento del plan de gestión de los recursos**

Por lo que, para el monitoreo y control de los recursos, es preciso verificar el cumplimiento de esta matriz al menos una vez a al mes, actividad que será llevada a cabo por el líder del proyecto, archivando los respectivos reportes y hallazgos de la revisión de los siguientes indicadores:

1. Indicadores de Recursos Humanos:
  - Horas Trabajadas: Número de horas efectivamente trabajadas por el equipo en relación con las horas planificadas.
  - Eficiencia Laboral: Porcentaje de cumplimiento de las tareas asignadas dentro del tiempo estimado.
2. Indicadores de Recursos Materiales:
  - Costo de Materiales: Total de gastos en materiales y equipos utilizados en el proyecto.
  - Disponibilidad de Materiales: Porcentaje de disponibilidad de materiales necesarios en relación con la planificación.

- Uso Eficiente de Materiales: Evaluación de la eficiencia en el uso de materiales y equipos.

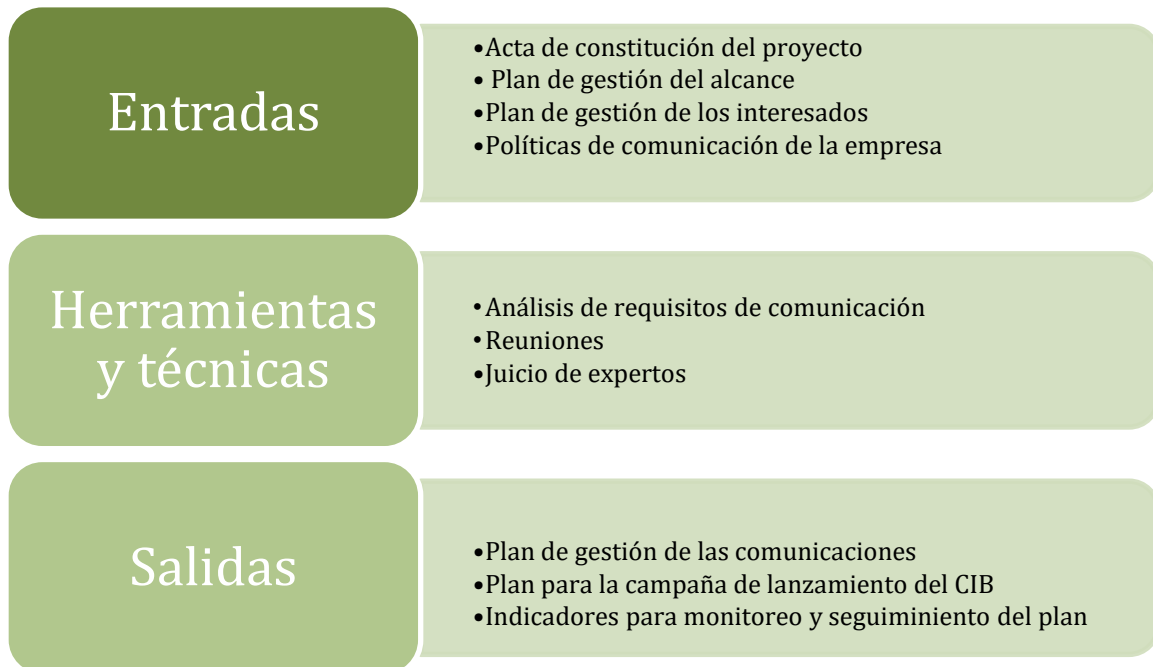
En conjunto, este plan proporciona una visión integral de cómo se planificaron, asignaron, gestionaron y controlaron los recursos humanos, físicos, tecnológicos y financieros durante el desarrollo del proyecto, asegurando una ejecución exitosa y cumplimiento de los objetivos establecidos.

#### 5.1.1.8 Plan de Gestión de las Comunicaciones

Este plan abarca a diversas partes interesadas clave, buscando no solo informar, sino también fomentar la colaboración, la comprensión y el compromiso hacia los objetivos del proyecto, asegurando así una ejecución exitosa y el logro de resultados significativos.

Inicialmente se presenta un desglose de las entradas, herramientas y salidas de este apartado en la figura 5.12:

**Figura 5.12:** Desglose de entradas, herramientas y salidas del plan de gestión de las comunicaciones



Nota: Detalle de dónde se obtiene la información, cómo se analiza y el resultado de este. Elaboración propia.

Para este apartado se han identificado las partes interesadas del proyecto, se ha descrito el papel que este hace en el proyecto y por lo que se considera un interesado y se han identificado los objetivos que tiene el proyecto para la comunicación oportuna con estas partes, se han definido los canales y la frecuencia de la comunicación, así como también se ha realizado la asignación de los roles. El cuadro 5.18 presenta una vista general de lo que comprende el plan de comunicación de este proyecto.

**Cuadro 5.18:** Resumen para guiar el Plan de Comunicación

Parte Interesada	Descripción	Objetivos	Canales	Frecuencia	Responsabilidad y roles
<b>Equipo del proyecto</b>	Responsables del desarrollo del Plan de Gestión	Mantener una comunicación fluida y transparente para la alineación con los objetivos del proyecto y el cumplimiento de las tareas asignadas.	Minutas de reuniones -Correo electrónico -WhatsApp	Cada 2 semanas	Equipo del Proyecto: Participa activamente, hace preguntas y comparte conocimientos y confirma la recepción y entendimiento de la información
		Proporcionar actualizaciones regulares sobre el progreso del proyecto, los hitos alcanzados y los desafíos identificados para fomentar la colaboración y el compromiso del equipo.	Minutas de reuniones		Líder del Proyecto: coordina la participación de todos los miembros del equipo y prepara la información a desarrollar
<b>Departamento de Sostenibilidad</b>	Impulsor principal del servicio, encargado de la administración de éste y generar reportes.	Informar sobre el impacto positivo del proyecto con los resultados de los indicadores establecidos	Minutas de reuniones	cada trimestre	Líder del Proyecto: coordina la participación de todos los miembros del equipo y prepara la información a desarrollar
<b>Equipo de Desarrollo</b>	Responsable de la creación y desarrollo técnico de la aplicación para el Centro de Información.	Comunicar claramente los requisitos técnicos y funcionales del proyecto, así como darles seguimiento y atender consultas oportunamente para el desarrollo de soluciones efectivas y de alta calidad.	Correo electrónico, Minutas de reuniones cuando sea pertinente	cada dos semanas	Líder del Proyecto: Supervisa la revisión y actualización de los requisitos técnicos y atiende consultas
		Facilitar la colaboración entre el equipo de desarrollo y otras partes interesadas			

Parte Interesada	Descripción	Objetivos	Canales	Frecuencia	Responsabilidad y roles
<b>Usuarios del servicio</b>	Colaboradores de las tres sucursales que utilizarán los servicios del CIB para ellos o sus familiares	Educación y capacitación a los usuarios sobre el uso adecuado de la aplicación para maximizar su beneficio y eficiencia en el Centro de Información.	Visitas al centro de trabajo	al menos una vez al mes	Gestora Social: Realizar las visitas a los departamentos y facilitar la información Equipo de comunicación interna: Diseñar los recursos para la comunicación.
		Recopilar comentarios y sugerencias de los usuarios para realizar mejoras continuas en el servicio y estar al tanto de sus necesidades.	Presencia o consultas a través de WhatsApp		Gestora social: Aplicar las herramientas de recolección de información y sistematizarla Equipo del proyecto: analizar y proponer estrategias sobre los resultados
<b>Equipo Directivo</b>	Personas interesadas en los resultados y beneficios del proyecto	Proporcionar informes detallados sobre el progreso y los resultados del proyecto para respaldar la toma de decisiones estratégicas.	Minutas de reuniones	Cada año	Directores: Deben liderar la sesión y presentar la información Líder del Proyecto: coordina la participación de todos los miembros del equipo, prepara el material a compartir en la sesión
		Destacar los beneficios y el valor agregado que el servicio aporta a la empresa y cómo contribuye a la consecución de los objetivos organizacionales.			
<b>Instituciones públicas y privadas</b>	Pueden tener intereses comunes con el proyecto, pueden ser aliadas del servicio y pueden tener interacción y regulación sobre éste.	Establecer relaciones sólidas y colaborativas para facilitar la integración de servicios y trámites con estas entidades.	Visitas, minutas de reuniones, correo electrónico	Cada mes	Líder del proyecto: Contactar, coordinar y desarrollar las visitas institucionales para dar a conocer el proyecto y establecer alianzas para el trabajo en conjunto.
		Comunicar los beneficios y oportunidades de colaboración que ofrece el proyecto para incentivar la participación y el apoyo de estas instituciones.			Líder del proyecto: Coordinar, comunicar, promocionar y atender a las instituciones que; como parte de la alianza, convengan presentarse a la empresa a hacer jornadas de trámites, talleres, capacitaciones, etc.

Nota: Elementos clave para el desarrollo del plan de comunicaciones. Elaboración propia

Desde el equipo del proyecto hasta las instituciones públicas y privadas, cada parte tiene roles definidos y objetivos claros dentro de este plan, lo que permitirá una coordinación fluida, una comprensión compartida de las metas y un compromiso activo hacia el éxito del proyecto.

Ahora bien, parte de las comunicaciones que se incluyen este proyecto son tres campañas de comunicación previas a la apertura de cada CIB, por lo que, a continuación, se detalla el plan específico para desarrollarlas:

- **Plan para la campaña de lanzamiento del servicio CIB.**

Contexto breve:

El lanzamiento de los Centros de Información y Bienestar (CIB) representa un hito significativo en la estrategia de bienestar y desarrollo de la empresa. Estos centros buscan brindar un servicio integral y cercano a los colaboradores, facilitando el acceso a información, trámites y servicios de manera eficiente y efectiva.

¿Qué se quiere comunicar?:

Se busca comunicar la inauguración y funcionamiento de los CIB como una innovadora iniciativa para mejorar la experiencia y el bienestar de los colaboradores. Se destacará la accesibilidad, calidad y variedad de servicios que ofrecen los CIB, haciendo énfasis en su impacto positivo en la vida de las personas y en el desarrollo de la cultura organizacional centrada en el cuidado y apoyo a los colaboradores y sus familias.

¿Por qué se quiere comunicar?:

Se quiere comunicar para informar a los colaboradores sobre la innovadora propuesta que se ha adoptado para atender sus necesidades y el compromiso de la empresa con el desarrollo y el cuidado de cada uno y sus familias.

También se desea comunicar para que se conozca que es el CIB y así todos vean una oportunidad para mejorar sus condiciones de vida a través de este nuevo beneficio que les otorga la empresa.

Con esto, se busca que la esencia de la campaña sea para generar expectativa y que conforme transcurre la misma, los colaboradores tengan más curiosidad en conocer el nuevo servicio que estará a su disposición.

#### ¿Cuándo se quiere comunicar?

La comunicación se llevará a cabo justo antes de la inauguración de los CIB, siguiendo los siguientes detalles como indica el cronograma de este plan de gestión:

- Planificación de campaña de apertura:
  - del 4 de noviembre al 13 de diciembre 2024.
  - del 1 de septiembre al 10 de octubre 2025.
  - Del 21 de abril al 30 de mayo 2026
- Ejecución de campañas de apertura:
  - Del 3 de marzo al 28 de marzo 2025
  - Del 22 de diciembre 2025 al 16 de enero 2026
  - Del 3 al 28 de agosto del 2026

#### ¿A qué públicos se desea impactar?

Deseamos impactar a nuestros colaboradores, líderes empresariales, socios estratégicos y la comunidad en general, destacando los beneficios y la importancia de los CIB en el contexto laboral y social.

#### ¿Cuáles son los mensajes clave a destacar en la comunicación?

Los mensajes clave incluyen:

- La accesibilidad a servicios que ofrecen las instituciones públicas y privadas al alcance en el sitio de trabajo
- La oportunidad de que alguien que tiene experiencia en los trámites, te asesore y gestione paso a paso cada una de las cosas que necesitas
- Que se pueden consultar trámites propios o para un familiar
- La confianza y responsabilidad con la que se manejará la información
- Testimonios de usuarios: Incluir testimonios reales de usuarios de Dole y usuarios de CIB Dos Pinos en funcionamiento, destacando experiencias positivas y beneficios percibidos.

- Y el compromiso de la empresa con el bienestar de sus colaboradores.

#### Valor(es) asociado

Los valores asociados incluyen el compromiso con el bienestar, la eficiencia en la gestión y la cercanía con los colaboradores.

#### Qué cosas definitivamente no desea ver en esta comunicación:

No deseamos incluir el nombre del proyecto, porque queremos generar expectativa hasta el día de la inauguración, ni mensajes o elementos que generen confusión o no estén alineados con los valores y objetivos del servicio.

#### Elementos o aspectos que se deseen incluir en la comunicación:

- Incluir logos de la empresa, fotos representativas de los CIB y sus servicios, elementos visuales que transmitan cercanía y confianza, propuesta de colores que reflejen calidez y profesionalismo
- Que sea una campaña de expectativa y participativa, donde se presente el logo y toda la marca de ahora en adelante acompañará cada servicio que ofrezca el CIB
- Para la campaña participativa se ha contemplado en el presupuesto la compra de 20 artículos promocionales para cada campaña, de los cuales, deben llevar el logo del servicio.

#### Plan de acción:

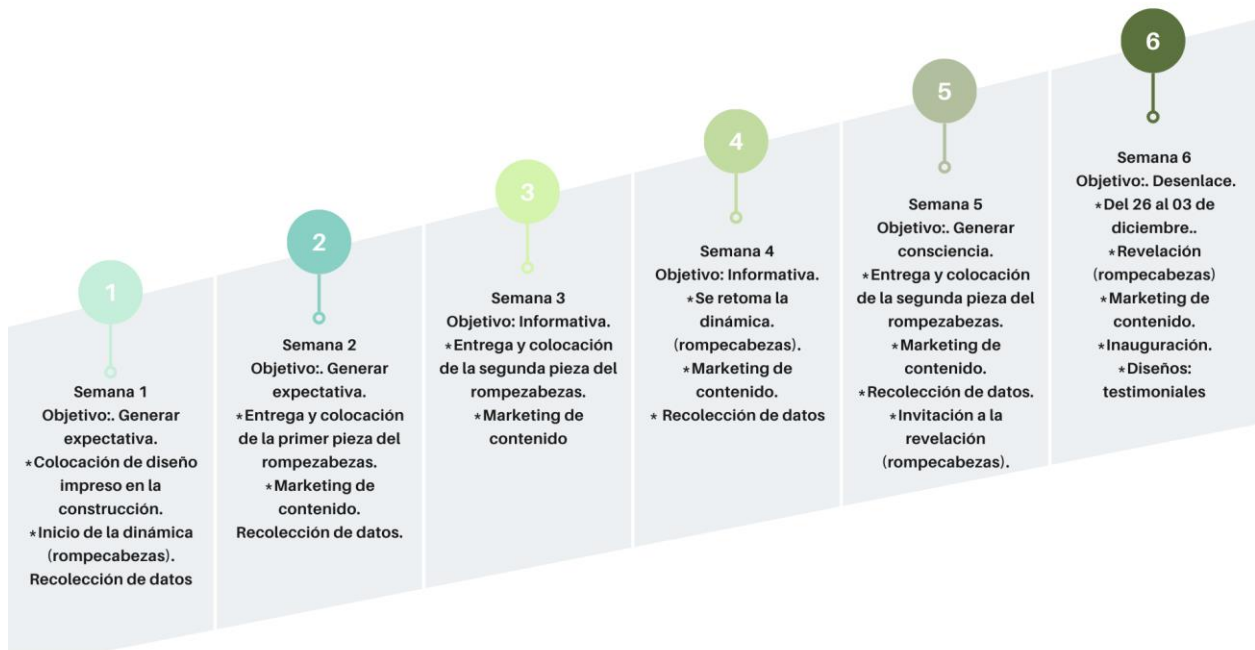
- Objetivo: Desarrollar una campaña de comunicación sobre la apertura del Centro de Información en Dos Pinos, que genere confianza e incremente el sentido de pertenencia de los colaboradores.
- Concepto: “Siempre con algo mejor”
- Estrategia: Comunicar a través de mensajes, actividades y dinámicas aptas para capturar la atención de los trabajadores con medios digitales y tradicionales.
- Medios: WhatsApp, afiches impresos, impresiones en boletas de pago, autobuses, áreas de compra de productos, comedor, pasillos, pizarras informativas.

- Novedades:
  - Desarrollo de una campana Teaser, que involucre la participación de los trabajadores.
  - Creación del diseño de un distintivo que pueda utilizar Lula para la imagen corporativa de los CIB.
  - Apertura del Centro de Información.
- Logros esperados:
  - Incrementar el sentido de pertenencia y generar confianza de los trabajadores hacia la administración.
  - Potenciar la gestión de responsabilidad social.
  - Resaltar la importancia de los trabajadores y sus familias para la empresa.
- Desarrollo de la campaña

La estrategia consistirá en desvelar gradualmente la marca y el nombre del servicio mediante dinámicas interactivas y premios para la comunidad que participe en la campaña. Crearemos un rompecabezas de 4 piezas en PVC de 1mx1m con el diseño del logotipo del CIB. A lo largo de la campaña, los participantes irán colocando las piezas en momentos específicos, contribuyendo así a la construcción completa del rompecabezas.

Gráficamente el proceso se distribuye como se muestra en la figura 5.13

**Figura 5.13:** Proceso de desarrollo de la campaña de apertura para cada CIB



Nota: línea de tiempo del desarrollo de la campaña de inicio de cada CIB. Elaboración propia

La figura 5.13 muestra el contenido general que se debe seguir por semana, a continuación, la descripción específica del desarrollo de la campaña:

- **Semana 1:**

- Día 1: Colocar rótulo en el lugar de la construcción”, la cual esta tapada con mamparas para evitar el avistamiento de la remodelación; con la leyenda “Traemos una gran idea que te va a encantar ¿quieres ser parte de ella? La misma debe tener un código QR y el # del WhatsApp del CIB para que los colaboradores se unan a la comunidad del CIB
- Día 2: Enviar la imagen del rótulo a la comunidad de WhatsApp que se ha inscrito. Copy: Entre todos los participantes de la comunidad rifaremos sorpresas que tenemos para ti
- Día 3: Diseño con explicación de las dinámicas por semana y como participar por los premios

- **Semana 2:**

- Día 1: Envió del diseño a la comunidad: Dinámica encuentre a Lula. Se hace un diseño con muchos elementos y una Lula escondida, cada trabajador deberá enviar de nuevo la imagen con la marca de donde está la Lula para participar por el premio de la semana.
- Día 2: Un diseño para seguir generando expectativa (Dos Pinos comprometida con tu bienestar y el de tu familia)
- Día 3: Anuncio de los ganadores, entrega de premios y colocación de la primera pieza del rompecabezas
- **Semana 3:**
  - Día 1: Diseño participativo: laberinto (digital e impreso)) Ayuda a Lula a llegar a El Coyol.
  - Día 2: Un diseño basado en los factores del objetivo general: Juntos construimos mejores familias y un mundo mejor. Somos siempre mejores.
  - Día 3: Anuncio de los ganadores, entrega de premios y colocación de la segunda pieza del rompecabezas
- **Semana 4:**
  - Día 1: Diseño participativo: Encuentra las 7 diferencias de Lula
  - Día 2: Un diseño basado en los factores del objetivo general: Confiamos en ti, tu bienestar personal es nuestro gran éxito empresarial
  - Día 3: Anuncio de los ganadores, entrega de premios y colocación de la tercera pieza del rompecabezas
- **Semana 5:**
  - Día 1: Un diseño basado en los beneficios de las Instituciones (aseguramiento)
  - Día 2: Un diseño basado en los factores del objetivo general: nuestro hogar y nuestros compañeros una gran familia, por eso procuramos siempre el bienestar de todos
  - Día 3: Un diseño basado en los beneficios de las Instituciones (vivienda)
- **Semana 6:**

- Día 1: Diseño participativo: Acróstico con nombre de trámites: aseguramiento, bono de vivienda, beca de estudio, pensión adulto mayor, licencia de conducir, renovación de cédula.
- Día 2: diseño para incentivar el uso del centro de información testimonios Dole
- Día 3: Anuncio de los ganadores, entrega de premios y colocación de la cuarta pieza del rompecabezas y retiro de mamparas para exhibir la oficina del CIB

Después de concluir cada campaña, la semana siguiente se llevará a cabo la inauguración oficial del respectivo CIB. Cada diseño se ajustará al libro de marca y las políticas de Dos Pinos. Además, el proyecto contempla un período de planificación para esta campaña, ya que, aunque esta propuesta puede servir como base para la campaña, no es obligatorio seguirla al pie de la letra para lograr el éxito. La empresa cuenta con un excelente equipo de mercadeo y comunicación interna que podría proponer algo complementario o más adecuado según el contexto.

- **Monitoreo y seguimiento del plan de gestión de comunicaciones**

Para asegurar la implementación de este plan, se proponen los siguientes indicadores para evaluar durante el control y seguimiento que se le haga al plan, al menos una vez al mes:

1. Equipo del Proyecto:

- Frecuencia de Reuniones: Número de reuniones realizadas según lo programado para el equipo del proyecto.
- Participación: Porcentaje de participación en las reuniones por parte del equipo del proyecto.
- Confirmación de Recepción y Entendimiento: Porcentaje de confirmación de recepción y entendimiento de la información compartida en las comunicaciones internas.

2. Departamento de Sostenibilidad:

- Informes de Impacto: Número de informes trimestrales generados sobre el impacto positivo del proyecto con los resultados de los indicadores establecidos.
- Evaluación de Reuniones: Evaluación semestral de la efectividad de las reuniones periódicas en relación con los objetivos de sostenibilidad del proyecto.

3. Equipo de Desarrollo:
  - Cumplimiento de Requisitos: Porcentaje de cumplimiento de la comunicación al equipo de desarrollo sobre los requisitos técnicos y funcionales
  - Atención a Consultas: Tiempo promedio de respuesta a consultas técnicas por parte del equipo de desarrollo.
4. Usuarios del Servicio:
  - Participación en Capacitaciones: Porcentaje de participación en las capacitaciones sobre el uso adecuado de la aplicación por parte de los usuarios del servicio.
  - Feedback de Usuarios: Evaluación anual del nivel de satisfacción y comprensión de los usuarios sobre el uso de la aplicación y los servicios del CIB.
5. Equipo de Comunicación Interna:
  - Efectividad de la Comunicación: Evaluación trimestral de la efectividad de las comunicaciones internas en la difusión de información y el involucramiento de los equipos.
  - Implementación de Mejoras: Número de mejoras implementadas en las estrategias de comunicación interna basadas en el feedback de los usuarios y el equipo del proyecto.
6. Equipo Directivo:
  - Informes de Progreso: Número de informes anuales detallados sobre el progreso y los resultados del proyecto presentados al equipo directivo.
  - Evaluación de Impacto Organizacional: Evaluación anual del impacto del proyecto en relación con los objetivos organizacionales establecidos.
7. Instituciones Públicas y Privadas:
  - Establecimiento de Alianzas: Número de alianzas establecidas con instituciones públicas y privadas durante el período del proyecto.
  - Evaluación de Colaboración Externa: Evaluación al final del proyecto del nivel de colaboración y apoyo recibido de las instituciones externas en el proyecto.
8. Campaña de lanzamiento:
  - Participación en la Comunidad del CIB:

- Porcentaje de colaboradores que se unen a la comunidad del CIB a través del código QR y el número de WhatsApp proporcionados en el rótulo de la campaña.
- Número de participantes en las dinámicas y actividades interactivas diseñadas para generar expectativa y aumentar el sentido de pertenencia.
- Participación en Actividades Presenciales:
  - Porcentaje de colaboradores que participan en actividades presenciales como la colocación de las piezas del rompecabezas durante la campaña.
  - Número de asistentes a la inauguración oficial del CIB después de concluir la campaña de lanzamiento.
- Impacto en la Cultura Organizacional:
  - Evaluación post-campaña del impacto en la percepción de los colaboradores sobre el compromiso de la empresa con su bienestar y desarrollo.
  - Porcentaje de colaboradores que mencionan positivamente la campaña y el CIB en encuestas de clima laboral y satisfacción del empleado.

Estos indicadores son clave para evaluar y mejorar la eficacia de la comunicación en todas las áreas del proyecto, asegurando así un flujo de información efectivo y alineado con los objetivos estratégicos del proyecto.

#### ***5.1.1.9 Plan de Gestión de las Adquisiciones***

En este apartado, se abordan detalladamente las necesidades de adquisición en diferentes áreas clave, desde recursos tecnológicos hasta estrategias de comunicación, relacionamiento y programa de capacitación. Inicialmente se presenta un desglose de las entradas, herramientas y salidas de este apartado en la figura 5.14:

**Figura 5.14:** Desglose de entradas, herramientas y salidas del plan de gestión de las adquisiciones



Nota: Detalle de dónde se obtiene la información, cómo se analiza y el resultado de este. Elaboración propia.

Seguidamente se detalla cada elemento necesario, desde computadoras portátiles y mobiliario hasta la impresión de artes y la renta de vehículos, considerando las especificaciones técnicas y los requisitos funcionales.

Además, se presenta un proceso estructurado de adquisición que incluye la identificación de proveedores potenciales, la solicitud de propuestas, la evaluación de ofertas, la selección de proveedores y el seguimiento de los contratos. Esta metodología busca la adquisición eficiente y efectiva de los recursos necesarios para el proyecto, asegurando la calidad, el cumplimiento de requisitos y la optimización de costos.

En última instancia, se plantea una estrategia de adquisición que considera la posibilidad de adquirir por lotes, de un solo proveedor y la subcontratación, evaluando las ventajas y desventajas de cada enfoque para tomar decisiones informadas y maximizar el valor agregado al proyecto.

Primeramente el cuadro 5.19 mostrará la matriz para guiar la gestión de las adquisiciones.

a) Identificación de necesidades de adquisición

- Matriz de adquisiciones:

**Cuadro 5.19:** Matriz de gestión de las adquisiciones del proyecto

Código EDT	Producto o Entregable	Cantidad	Costo	Criterio de aceptación
5.3 / 12.3 / 19.3	Computadora portátil Dell NB-Latitude 7440, 13th GEN CI71GB 512GB SSD	3	\$ 1,950.00	La computadora portátil enciende correctamente y muestra el escritorio sin errores. Se puede acceder y utilizar el almacenamiento SSD de manera rápida y eficiente. Todos los puertos USB, HDMI y RS232 funcionan correctamente.
	Panel PC. SunKol 19 pulgadas Industrial Embedded 10 Punto Capacitivo Industrial Pantalla Táctil Panel Computadora, 2xUSB3.0, HDMI, 2xRS232,2xLAN (J6412, 4GB RAM 128GB SSD)	6	\$ 534.00	La pantalla táctil responde correctamente a los 10 puntos de contacto. Los puertos USB, HDMI, RS232 y LAN están operativos y permiten la conexión de dispositivos. El sistema operativo y las aplicaciones se ejecutan sin problemas en el panel PC.
	Impresora inalámbrica HP OfficeJet Pro 9125e todo en uno a color de inyección de tinta, impresión, escaneo, copia, fax, ADF, impresión dúplex	3	\$ 241.26	La impresora realiza impresiones a color de alta calidad. La función de escaneo, copia y fax funciona correctamente. La impresora se conecta de forma inalámbrica y puede imprimir desde diferentes dispositivos.
	Teléfono celular SAMSUNG Galaxy A14 4G LTE (128 GB + 4 GB)	3	\$ 165.00	El teléfono celular realiza y recibe llamadas sin problemas. La conexión a redes 4G LTE es estable y permite una navegación rápida. Todas las funciones del teléfono, como cámara, aplicaciones y almacenamiento, funcionan correctamente.

Código EDT	Producto o Entregable	Cantidad	Costo	Criterio de aceptación
<b>5, 12, 19</b>	Obras preliminares	3	\$ 686.27	Las obras preliminares se completan según lo establecido en el plan de construcción. Se cumple con los estándares de seguridad y normativas de construcción vigentes. No se presentan retrasos significativos en la ejecución de las obras preliminares.
<b>5.1 / 12.1 / 19.1</b>	Ajuste de buque de ventana	3	\$ 235.29	El ajuste de buque de ventana se realiza de manera precisa y estética. El buque de ventana se ajusta correctamente al marco, sin espacios o desalineaciones visibles. La instalación del buque de ventana no causa daños a la estructura existente ni compromete la integridad del edificio.
	Paredes de vidrio	3	\$ 4,705.88	Las paredes de vidrio se instalan de acuerdo con las especificaciones técnicas y de seguridad. No hay grietas, astillas ni defectos visibles en el vidrio instalado
	Puerta de vidrio	3	\$ 431.37	La puerta de vidrio se instala correctamente en su marco y funciona sin problemas. El sistema de apertura y cierre de la puerta de vidrio opera suavemente y de manera segura.
<b>5.2 / 12.2 / 19.2</b>	Puntos de red	6	\$ 686.27	Los puntos de red se instalan en las ubicaciones especificadas en el diseño de red. Se realiza una prueba de conectividad en cada punto de red para validar su funcionamiento.
	Tomacorrientes	12	\$ 127.45	Los tomacorrientes se instalan según el diseño eléctrico y las normativas de seguridad. Se verifica que todos los tomacorrientes estén conectados correctamente y funcionen adecuadamente. No se detectan sobrecargas ni problemas eléctricos en los tomacorrientes instalados.

Código EDT	Producto o Entregable	Cantidad	Costo	Criterio de aceptación
<b>5, 12, 19</b>	Traslado cajero automático	1	\$ 882.35	El traslado del cajero automático se realiza sin daños ni inconvenientes. Se verifica que el cajero automático esté operativo y funcione correctamente después del traslado. Todos los componentes y accesorios del cajero automático se reinstalan de manera segura y funcional.
<b>4.4 / 12.4 / 19.4</b>	Diseño de la rotulación exterior	1	\$ 500.00	El diseño de la rotulación es visualmente atractivo y representa adecuadamente la imagen del CIB. La rotulación se imprime en alta calidad y se coloca de manera profesional. Los materiales utilizados son duraderos y resisten las condiciones climáticas exteriores.
	Impresión y colocación de la polarizado microperforado	3	\$ 705.88	La impresión del polarizado microperforado se realiza con alta calidad de imagen y colores precisos. El polarizado microperforado se coloca sin arrugas ni burbujas, garantizando una apariencia profesional. El polarizado microperforado ofrece el nivel de privacidad y visibilidad especificado en el diseño.
<b>5.3 / 12.3 / 19.3</b>	Escritorio para computadora con cajones, de 47 pulgadas con 2 cajones y estantes	3	\$ 200.00	El escritorio se entrega sin defectos visuales ni daños en la estructura. Todos los cajones del escritorio funcionan correctamente, abriendo y cerrando sin trabas. La superficie del escritorio es resistente y proporciona un espacio adecuado para el trabajo con la computadora.
	Silla semi ejecutiva marca Tokoa	3	\$ 142.90	La silla se entrega en condiciones óptimas, sin rasgaduras, manchas o desgastes visibles. Los mecanismos de ajuste de altura y reclinación de la silla funcionan de manera suave y segura. La silla ofrece un nivel de comodidad y ergonomía adecuado para su uso prolongado.

Código EDT	Producto o Entregable	Cantidad	Costo	Criterio de aceptación
<b>5.3 / 12.3 / 19.3</b>	Sofá Shintenchi biplaza pequeño de 63 pulgadas, tapizado de 2 asientos	3	\$ 500.00	El sofá se entrega en perfectas condiciones, sin defectos en el tapizado ni daños estructurales. Los cojines del sofá conservan su forma y firmeza, proporcionando un asiento cómodo.
	Archivador vertical con cerradura y estación de carga, con archivador de madera con cajón grande, con estantería y con soporte de impresora con estante de almacenamiento abierto	3	\$ 189.99	El archivador vertical se entrega con todas sus partes y accesorios completos y funcionales. La cerradura del archivador funciona correctamente, garantizando la seguridad de los documentos almacenados.
	Artículos de decoración y ambientación	3	\$ 200.00	Los artículos de decoración cumplen con el tema y estilo establecido para el ambiente del Centro de Información y Bienestar (CIB). La ambientación creada por los artículos es acogedora, profesional y coherente con la imagen deseada para el CIB.
<b>4, 11, 18</b>	Diseño de Campaña de lanzamiento	1	\$ 1,000.00	El diseño de la campaña refleja los valores, objetivos y servicios del Centro de Información y Bienestar de manera clara y atractiva. La campaña se presenta en formatos adecuados para su difusión, como materiales impresos y digitales según las necesidades.
	Diseño de artes tamaño doble carta de la campaña	18	\$ 30.00	Los diseños de artes en tamaño doble carta son visualmente impactantes y coherentes con la identidad visual de la campaña. La información y mensajes de los artes son claros, concisos y persuasivos para el público objetivo.
	Impresión de artes tamaño doble carta	96	\$ 6.00	La impresión de los artes se realiza en alta calidad de impresión, garantizando colores precisos y detalles nítidos. Los materiales impresos son resistentes y adecuados para su uso en diversas ubicaciones y condiciones.

Código EDT	Producto o Entregable	Cantidad	Costo	Criterio de aceptación
<b>4, 11, 18</b>	Articulos de promoción (Gorras con el logo)	15	\$ 10.00	Las gorras promocionales tienen un diseño que incorpora el logo del Centro de Información y Bienestar de manera prominente. La calidad de las gorras, incluyendo materiales y acabados, es satisfactoria y duradera.
	Articulos de promoción (Camisas con el logo)	15	\$ 13.00	Las camisas promocionales presentan el logo del CIB de forma destacada y estéticamente agradable. La calidad de las camisas, incluyendo la tela, impresión y costuras, es alta y confortable para el uso.
	Articulos de promoción (Llaveros con el logo)	15	\$ 6.00	Los llaveros promocionales tienen un diseño funcional que incorpora el logo del CIB de manera visible. La calidad de los llaveros es buena, asegurando su durabilidad y utilidad como artículo promocional.
	Articulos de promoción (Botellas de aluminio con el logo)	15	\$ 15.00	Las botellas de aluminio promocionales cuentan con el logo del CIB de forma clara y legible. La calidad de las botellas asegura su funcionalidad, durabilidad y seguridad para contener líquidos. La botella incluye su respectiva tapa en buen estado
	Diseño de la marca	1	\$ 750.00	El diseño de la marca refleja la identidad, valores y propósito del Centro de Información y Bienestar de manera efectiva. La marca se presenta en diferentes formatos y aplicaciones, asegurando su coherencia y reconocimiento.
	Uniforme	9	\$ 15.00	El uniforme diseñado cumple con los estándares de imagen corporativa y profesionalismo establecidos para el personal del CIB. La calidad de los materiales y la comodidad del uniforme son adecuadas para el uso diario del personal. Los uniformes son del diseño, talla, estilo y color solicitado

Código EDT	Producto o Entregable	Cantidad	Costo	Criterio de aceptación
21	Renta de vehículo Hyundai Grand I10 Automatic	17	\$ 36.92	El vehículo proporcionado para la renta es un Hyundai Grand I10 Automatic en buen estado mecánico. El vehículo incluye todos los documentos y seguros necesarios para su operación legal y segura.
	Alimentación	20	\$ 11.67	Las comidas proporcionadas cumplen con los estándares de calidad e higiene requeridos para la salud de los usuarios. El menú ofrecido es variado, equilibrado y adecuado para las necesidades y preferencias de los participantes.
	Actividades con instituciones	4	\$ 200.00	Las actividades planificadas con las instituciones se llevan a cabo según lo acordado en términos de horarios, contenidos y logística. La interacción y colaboración con las instituciones se realiza de manera profesional, respetuosa y productiva.
6, 13, 20	Renta de vehículo Hyundai Grand I10 Automatic	17	\$ 36.92	Esta adquisición tiene los mismos criterios que el vehículo anteriormente descrito
	Almuerzos y cenas	15	\$ 11.67	Estos puntos se valoran de la misma manera que el punto anterior de alimentación
	Desayunos	15	\$ 7.78	
	Hospedaje	15	\$ 48.64	El hospedaje ofrecido cumple con los estándares de limpieza, comodidad y seguridad requeridos para una estancia agradable. Se garantiza la disponibilidad de servicios básicos como agua caliente, wifi y atención al cliente durante la estadía.

Nota: Matriz para la gestión de las adquisiciones necesarias para el proyecto. Elaboración propia

Estos criterios abarcan desde el funcionamiento técnico hasta aspectos estéticos y de seguridad, garantizando que cada adquisición cumpla con las necesidades y expectativas del Centro de Información y Bienestar (CIB). La aplicación de estos criterios asegurará la calidad y eficacia de los productos y servicios adquiridos, contribuyendo así al logro de los objetivos del proyecto y a la satisfacción de los usuarios y las partes interesada

b) Proceso de adquisición

Para llevar a cabo la identificación de proveedores potenciales, la evaluación de ofertas y la selección de los proveedores más adecuados para cada herramienta o servicio requerido, se propone seguir el siguiente proceso estructurado:

- Identificación de Proveedores Potenciales:
  - Realizar una búsqueda exhaustiva en el mercado local y nacional de proveedores que ofrezcan los productos y servicios requeridos o en las bases de datos ya existentes en la empresa.
  - Utilizar directorios comerciales, plataformas en línea, referencias de otros clientes y recomendaciones para identificar proveedores confiables y con experiencia en el suministro de los productos y servicios específicos.
  
- Solicitud de Propuestas o Cotizaciones
  - Preparar un documento detallado que describa claramente los requisitos técnicos, las especificaciones y las condiciones de adquisición para cada herramienta o servicio.
  - Enviar la solicitud de propuestas o cotizaciones a los proveedores potenciales, estableciendo un plazo claro para recibir las respuestas.
  
- Evaluación de Ofertas:
  - Evaluar las ofertas recibidas de acuerdo con los siguientes criterios:
    - Calidad del Producto:
      - Cumplimiento de especificaciones técnicas y requisitos de desempeño del producto.
      - Certificaciones de calidad reconocidas que respalden la fiabilidad y durabilidad del producto.
      - Evaluación de materiales utilizados, procesos de fabricación y control de calidad implementado por el proveedor.
    - Precio:

- Comparación del precio ofrecido con el valor del producto en el mercado y con ofertas de otros proveedores.
- Análisis de la relación costo-beneficio, considerando la calidad, funcionalidad y durabilidad del producto.
- Tiempo de Entrega:
  - Plazo de entrega propuesto por el proveedor en relación con las necesidades y cronograma del proyecto.
  - Evaluación de la capacidad del proveedor para cumplir con los plazos acordados y la disponibilidad de stock o capacidad de producción para satisfacer la demanda.
- Garantías:
  - Tipo y duración de las garantías ofrecidas para el producto, incluyendo garantías de funcionamiento, componentes y mano de obra.
  - Condiciones claras y detalladas de la garantía, incluyendo procedimientos para reclamos y resolución de problemas.
- Experiencia del Proveedor:
  - Evaluación de la experiencia del proveedor en la industria y en proyectos similares, destacando casos de éxito y referencias.
  - Análisis de la reputación del proveedor, incluyendo la satisfacción de clientes anteriores, cumplimiento de plazos y calidad de servicio.
- Capacidad de Servicio Postventa:
  - Disponibilidad de soporte técnico y atención al cliente después de la compra, incluyendo canales de contacto y tiempos de respuesta.
  - Evaluación de la política de servicio postventa, incluyendo mantenimiento, repuestos, actualizaciones y capacitación para usuarios.

- Realizar comparaciones entre las diferentes ofertas recibidas y analizar detenidamente las ventajas y desventajas de cada proveedor.
- Selección de Proveedores:
  - Finalmente, seleccionar a los proveedores más adecuados para cada herramienta o servicio, considerando la mejor relación costo-beneficio, calidad y cumplimiento de requisitos.
- Contratación y Seguimiento:
  - Formalizar los acuerdos mediante contratos claros y detallados que especifiquen todos los términos y condiciones acordados.
  - Realizar un seguimiento continuo del desempeño de los proveedores seleccionados para verificar el cumplimiento de los compromisos establecidos y resolver cualquier problema o inconveniente que pueda surgir durante la ejecución del proyecto.

c) Estrategia de adquisición

Para los elementos descritos anteriormente, se puede establecer una estrategia general de adquisiciones considerando varios factores:

- Adquisiciones por Lotes: Si los elementos requeridos son similares o complementarios, se podría considerar la adquisición por lotes. Esto implica comprar varios elementos juntos, lo que podría generar economías de escala y reducir costos. Por ejemplo, para comprar las tres computadoras portátiles Dell NB-Latitude 7440 o los tres teléfonos celulares Samsung Galaxy A14, agruparlos en un solo lote podría ser beneficioso, esto implicaría valorar la compra en la primera etapa del proyecto y no cada uno por etapa.
- De un solo proveedor: si hay un proveedor confiable que puede suministrar todos los elementos necesarios, se podría optar por adquirir todo de un solo proveedor. Esto simplifica la gestión de proveedores y puede facilitar la negociación de precios y condiciones.

- En cuanto a los procesos de subcontratación: para algunos elementos específicos, como la impresión y colocación del polarizado microperforado, podría ser más eficiente subcontratar a un proveedor especializado. La subcontratación permite aprovechar la experiencia y recursos de terceros sin tener que gestionar directamente esos aspectos.

Finalmente, como consideraciones adicionales, es importante evaluar la disponibilidad de proveedores para cada elemento, analizar los costos, plazos de entrega y calidad de los productos o servicios ofrecidos, considerar la logística y coordinación necesaria para la adquisición de cada elemento.

En resumen, la estrategia de adquisiciones podría combinar adquisiciones por lotes, compras de un solo proveedor y subcontratación según las necesidades específicas de cada elemento y las condiciones del mercado, lo que definirá esta modalidad de adquisición es la propuesta y posibilidades del proveedor seleccionado y además el manejo del presupuesto.

- **Monitoreo y seguimiento del plan de gestión de las adquisiciones**

Este proceso garantiza que las adquisiciones se realicen de manera eficiente, cumpliendo con los requisitos técnicos, de calidad y de tiempo establecidos. Además, el monitoreo constante permite identificar posibles desviaciones o problemas a tiempo, facilitando la toma de decisiones y la corrección de rumbo si es necesario.

Responsables:

- El responsable principal del monitoreo y seguimiento del plan de gestión de adquisiciones será el Líder del Proyecto, quien supervisará todo el proceso y tomará decisiones estratégicas.
- El equipo del departamento de compras y contabilidad será responsable de la ejecución operativa del plan, incluyendo la identificación de proveedores, la evaluación de ofertas y la selección de proveedores.

Plazos y Frecuencia de Monitoreo:

- El monitoreo y seguimiento se realizará de manera continua, después de cada adquisición para valorar si se aplicaron correctamente los puntos aquí definidos
- Las reuniones de seguimiento se llevarán a cabo una semana después del monitoreo, con la participación de los responsables mencionados anteriormente.

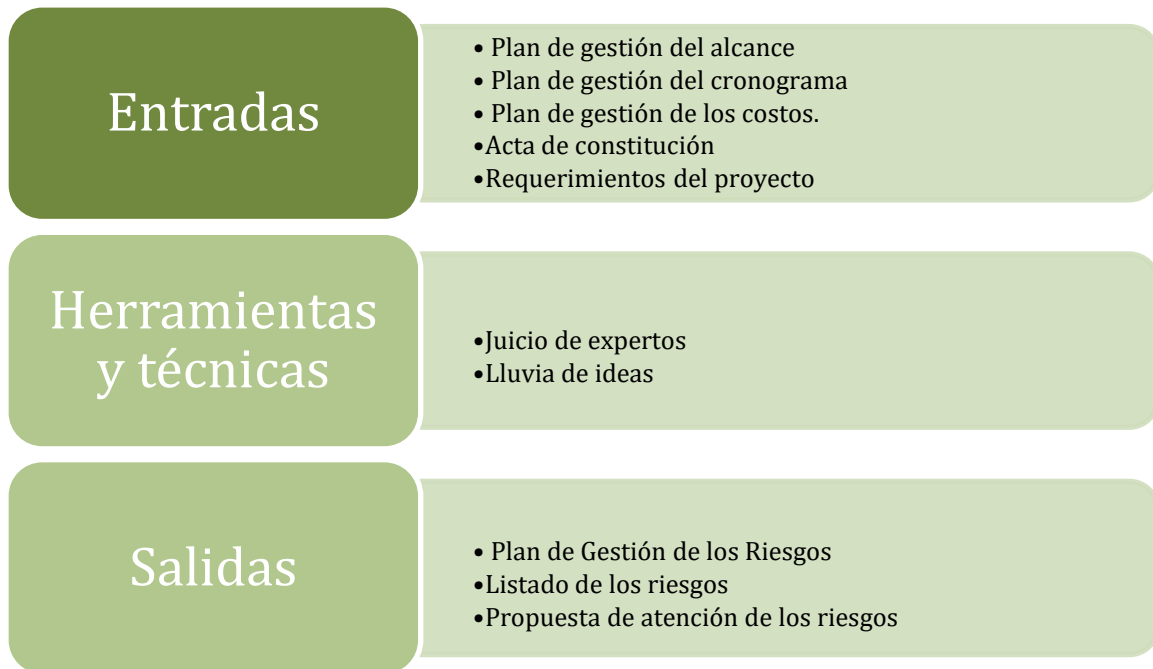
Acciones de Monitoreo:

- Se realizarán revisiones exhaustivas de cada solicitud de propuestas o cotizaciones recibida, evaluando su conformidad con los requisitos técnicos y de calidad establecidos.
- Se llevará un registro detallado de las ofertas recibidas, las evaluaciones realizadas y las decisiones tomadas en cada fase del proceso de adquisiciones.
- Se verificará el cumplimiento de los plazos de entrega, la calidad de los productos o servicios adquiridos y la satisfacción de los usuarios finales.

**5.1.1.10 Plan de Gestión de los Riesgos**

En esta sección, se identifican, evalúan y documentan los riesgos potenciales que podrían afectar el éxito del proyecto. Inicialmente se presenta un desglose de las entradas, herramientas y salidas de este apartado en la figura 5.15:

**Figura 5.15:** Desglose de entradas, herramientas y salidas del plan de gestión de los riesgos



Nota: Detalle de dónde se obtiene la información, cómo se analiza y el resultado de este. Elaboración propia.

En este apartado, se presenta de manera detallada cada componente de la matriz de riesgos, inicialmente la información se presentará en el cuadro 5.20 que incluirá los siguientes elementos:

- **Riesgos Identificados:** Se enumerarán los riesgos específicos que se han identificado.
- **Categoría de Riesgos:** Los riesgos se agruparán en categorías para facilitar su comprensión. Algunas categorías comunes incluyen riesgos operativos, de alcance, administrativos, de presupuesto y de control
- **Enunciado del Riesgo:** Se proporcionará una breve descripción del riesgo en términos claros y concisos.
- **Evento Desencadenante:** Se indicará qué evento o situación podría activar el riesgo.
- **Causas del Riesgo:** Se describirán las razones o factores que podrían contribuir a la ocurrencia del riesgo.
- **Consecuencias Estimadas:** Se evaluarán las posibles consecuencias si el riesgo se materializa. Esto podría incluir retrasos en el proyecto, aumento de costos, impacto en el servicio, etc.

**Cuadro 5.20:** Resumen de los riesgos identificados

1. IDENTIFICACIÓN					
ID del riesgo	Categoría de Riesgo	Enunciado riesgo - EDR	Evento	Causas	Consecuencias
R01	Operativo	Resistencia al uso del servicio	Si los usuarios no se acercan al CIB a realizar sus consultas	Debido a que no se entiende que es el servicio Debido a que no se tiene confianza en el servicio	Entonces se perderá la inversión del proyecto Entonces se generará resistencia administrativa para próximas propuestas.
R02	Alcance	Desinterés de las instituciones	Si las instituciones limitan la ejecución de trámites por terceros o en línea	Debido a políticas internas Debido a rechazo al proyecto Debido al desinterés en colaborar	Entonces se limita la posibilidad de ofrecer el servicio

## 1. IDENTIFICACIÓN

ID del riesgo	Categoría de Riesgo	Enunciado riesgo - EDR	Evento	Causas	Consecuencias
R03	Administrativo	Problemas de reclutamiento	Si no se encuentra a alguien adecuado para el puesto	Debido a que el proceso de reclutamiento no capto suficientes opciones	Entonces se podría retrasar la puesta en marcha de las operaciones al menos 15 días
R04	Recursos Humanos	Disponibilidad del servicio	Si el CIB queda desatendido	Debido a rotación de personal clave, como gestores del Centro de Información ya capacitados	Entonces se afectaría la continuidad y calidad de los servicios y el ciclo de vida del proyecto
R05	Administrativo	Riesgo de incompetencia técnica	Si el personal asignado no pueda cumplir con las actividades por falta de competencia	Debido a que no se aprovechó bien el proceso de capacitación Debido a que la persona asignada no entendió con claridad los procesos Debido a que el tiempo o contenido de la capacitación no fue oportuno	Entonces se encarecerá el costo de capacitación al tener que volver a hacerse Entonces se retrasará el proceso al menos 2 meses si se debe volver a hacer el proceso de selección y capacitación
R06	Control	No se cuenta con la herramienta digital para los registros internos la gestión del CIB	Si no hay posibilidad de registrar las gestiones con un sistema propio del CIB en tiempo real	Debido a que las herramientas tecnológicas de Dos Pinos tienen restricciones para implementar las facilitadas por Dole Debido a que el equipo de Dos Pinos no tiene la capacidad operativa para alojar y mantener las herramientas facilitadas por Dole	Entonces se limitará la eficiencia del servicio, el reporte de gestión lo cual también afectará la toma de decisiones por la falta de información actualizada a mano cuando sea necesario

## 1. IDENTIFICACIÓN

ID del riesgo	Categoría de Riesgo	Enunciado riesgo - EDR	Evento	Causas	Consecuencias
R07	Disponibilidad de recursos	Carencia de herramienta digital necesaria para las consultas web de los colaboradores	Si los usuarios que laboran en horarios fuera de la atención principal no tienen como acceder a los servicios del CIB	Debido a que las tecnologías necesarias para el funcionamiento eficiente del CIB podrían no estar disponibles o no ser implementadas a tiempo por problemas técnicos, retrasos en la adquisición de equipos o dificultades en la integración de sistemas.	Entonces no se podrá dar una atención oportuna a todos los trabajadores de las localidades donde se instalará el CIB
R08	Alcance	Corrupción del alcance	Los usuarios finales pueden cambiar sus requisitos o necesidades a lo largo del proyecto	Debido a nuevas expectativas, necesidades o intereses del negocio	Entonces esto podría llevar a la necesidad de ajustes en el diseño y funcionalidad de la herramienta, aumentando el tiempo y los recursos requeridos para su implementación
R10	Sensibilización	Resistencia a la consulta a través de los paneles PC	Si los usuarios tienen rechazo al uso de los paneles PC	Debido a la resistencia de adoptar tecnologías nuevas.	Entonces no se podrá dar una atención oportuna a todos los trabajadores que laboran en horarios nocturnos

Nota: Elementos para la descripción de los riesgos identificados. Elaboración propia

La gestión de riesgos es fundamental para anticipar y mitigar posibles problemas. Al documentar y analizar estos riesgos, el equipo del proyecto estará mejor preparado para tomar decisiones informadas y minimizar su impacto en el proyecto. El cuadro de riesgos servirá como

una herramienta valiosa para monitorear y controlar los riesgos a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

Mientras que, la figura 5.16 que presenta el mapa de calor, el cual muestra cómo se analizará la relación entre la probabilidad y las consecuencias estimadas para los riesgos anteriormente identificados.

**Figura 5.16:** Mapa de calor de riesgos

<b>PROBABILIDAD</b>	Muy alta	0.90	0.05	0.09	0.18	0.36	0.72
	Alta	0.70	0.04	0.07	0.14	0.28	0.56
	Mediana	0.50	0.03	0.05	0.10	0.20	0.40
	Baja	0.30	0.02	0.03	0.06	0.12	0.24
	Muy baja	0.10	0.01	0.01	0.02	0.04	0.08
		0.05	0.10	0.20	0.40	0.80	
		Muy bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy alto	
		<b>CONSECUENCIA</b>					

Nota: Mapa de calor para la valoración de los riesgos. Nivel del riesgo según los colores: Rojo: extremo / amarillo: moderado / Verde: bajo. Elaboración propia

La figura 5.16 indica que:

- Probabilidad (eje Y):
  - Se clasifica desde “Muy baja” hasta “Muy alta”.
  - Representa la posibilidad de que ocurra un evento o riesgo.
- Consecuencia (eje X):
  - Se clasifica desde “Muy bajo” hasta “Muy alto”.
  - Indica el impacto o resultado si el evento o riesgo se materializa.
- Valores en el Mapa de Calor:
  - Los valores numéricos dentro del mapa de calor varían desde 0.01 hasta 0.90.

- Los colores cambian gradualmente desde verde (bajo) hasta rojo (alto) para indicar la escala creciente de riesgo.

Por lo que, este mapa de calor es el instrumento que da pie al siguiente apartado, el cual muestra el análisis de los riesgos, aplicando los valores de probabilidad e impacto ya mencionados bajo las escalas mostradas en la figura 5.17

**Figura 5.17:** Valores de probabilidad e impacto para los riesgos

<b>PROBABILIDAD</b>	Muy alta	95% a < 100%	<b>CONSECUENCIA</b>	Muy alto	<b>Variación &gt; 30% presupuesto y/o &gt; 2 meses en cronograma</b>
	Alta	75% a < 95%		Alto	Variación entre >20% a 30% presupuesto y/o >1 a 2 meses en cronograma
	Mediana	50% a < 75%		Moderado	Variación entre >10% a 20% presupuesto y/o >0.5 a 1 mes en cronograma
	Baja	25% a < 50%		Bajo	Variación entre >5% a 10% presupuesto y/o <b>&gt;5días a 0.5 mes en cronograma</b>
	Muy baja	1% a < 25%		Muy bajo	Variación insignificante: menor o igual a 5% del presupuesto y/o a s días en el cronograma

Nota: Valores para la categorización de los riesgos. Elaboración propia

Con esto se obtiene la valoración pertinente del nivel de riesgo para cada uno, los cuales pueden ser: extremo, moderado, bajo. También se incluye en el cuadro 5.21 la propuesta de tratamiento, iniciando con la estrategia, la cual consiste en:

- Mitigar: Reducir la probabilidad y / o impacto de un evento de riesgo
- Transferir: Requiere trasladar todo o parte del riesgo a otro ente, no se elimina.
- Aceptar: Se reconoce la existencia del riesgo, por lo que se acepta su ocurrencia. La aceptación debe estar de acuerdo con el apetito del riesgo

El apetito del riesgo, por su parte, indica que se deben gestionar los riesgos extremos y moderados. Aceptando solamente los riesgos nivel bajo. Como parte del tratamiento, el cuadro 5.21 también muestra el plan de respuesta, los responsables de desarrollarlo y el plazo en que se deberá desarrollar esta respuesta en los riesgos que según su valoración aplique la estrategia para mitigar.

**Cuadro 5.21:** Resumen de la propuesta de atención a los riesgos

1. IDENTIFICACIÓN					2. ANÁLISIS				3. VALORACIÓN		4. TRATAMIENTO				
ID del riesgo	Enunciado riesgo - EDR	Evento	Causas	Consecuencias	Probabilidad		Impacto		P* I	Nivel de riesgo	Estrategia de tratamiento	Plan de Respuesta predeterminado	Responsable de la acción	Plazo de ejecución	Mont o de contingencia
R01	Resistencia al uso del servicio	Si los usuarios no se acercan al CIB a realizar sus consultas	Debido a que no se entiende que es el servicio Debido a que no se tiene confianza en el servicio	Entonces se perderá la inversión del proyecto Entonces se generará resistencia administrativa para próximas propuestas.	Muy bajo	0.10	Muy alto	0.80	0.08	Modera do	Mitigar	Incluir en la campaña de apertura de cada CIB testimonios de otros usuarios del CIB Dole para la primera etapa, para la segunda y tercera etapa con el CIB El Coyol	Departamento de comunicación interna	Durante la planificación de cada campaña del 4 de noviembre al 13 de diciembre 2024 / del 1 de septiembre al 10 de octubre 2025 / Del 21 de abril al 30 de mayo 2026	\$ 500.000

1. IDENTIFICACIÓN					2. ANÁLISIS				3. VALORACIÓN		4. TRATAMIENTO				
ID del riesgo	Enunciado riesgo - EDR	Evento	Causas	Consecuencias	Probabilidad		Impacto		P* I	Nivel de riesgo	Estrategia de tratamiento	Plan de Respuesta predeterminado	Responsable de la acción	Plazo de ejecución	Monto de contingencia
R02	Desinterés de las instituciones	Si las instituciones limitan la ejecución de trámites por terceros o en línea	Debido a políticas internas Debido a rechazo al proyecto Debido al desinterés en colaborar	Entonces se limita la posibilidad de ofrecer el servicio	Alta	0.70	Muy Bajo	0.05	0.035	Bajo	Aceptar	Buscar un convenio con Aliarse, para que contribuya a formalizar alianzas estratégicas	Gerente de Sostenibilidad	Mensual- el último viernes de cada mes	\$ 1,000.00
R03	Problemas de reclutamiento	Si no se encuentra a alguien adecuado para el puesto	Debido a que el proceso de reclutamiento no capto suficientes opciones	Entonces se podría retrasar la puesta en marcha de las operaciones al menos 15 días	Baja	0.30	Moderao	0.20	0.06	Bajo	Aceptar	Establecer el tiempo de reclutamiento con al menos 3 meses de anticipación. Establecer programas de referencias entre el personal actual o contactos de confianza	Gerente de Capital Humano		\$ 200.00

1. IDENTIFICACIÓN					2. ANÁLISIS				3. VALORACIÓN		4. TRATAMIENTO				
ID del riesgo	Enunciado riesgo - EDR	Evento	Causas	Consecuencias	Probabilidad		Impacto		P* I	Nivel de riesgo	Estrategia de tratamiento	Plan de Respuesta predeterminedo	Responsable de la acción	Plazo de ejecución	Monto de contingencia
R04	Disponibilidad del servicio	Si el CIB queda desatendido	Debido a ciertos eventos, como capacitación, vacaciones, enfermedad	Entonces se afectaría la continuidad y calidad de los servicios y el ciclo de vida del proyecto	Alta	0.7	Bajo	0.10	0.07	Bajo	Aceptar	Capacitar a una colaboradora interna que la sustituya ante eventualidades.	Gerente de Capital Humano		\$ 200.00
R05	Riesgo de incompetencia técnica	Si el personal asignado no pueda cumplir con las actividades por falta de competencia	Debido a que no se aprovechó bien el proceso de capacitación. Debido a que la persona asignada no entendió con claridad los procesos. Debido a que el tiempo o contenido de la capacitación no fue oportuno.	Entonces se encarecerá el costo de capacitación al tener que volver a hacerse. Entonces se retrasará el proceso al menos 2 meses si se debe volver a hacer el proceso de selección y capacitación.	Alta	0.70	Alto	0.40	0.28	Extremo	Mitigar	Incluir en el plan de capacitación un proceso de aprender haciendo en el CIB-Dole para la primera etapa, para la segunda y tercera etapa con el CIB El Coyol.	Líder del proyecto	del 24 de febrero al 21 de marzo 2025 / Del 22 de diciembre 2025 al 9 de enero 2026 / Del 3 al 21 de agosto 2026	\$ 1,648.00

1. IDENTIFICACIÓN					2. ANÁLISIS				3. VALORACIÓN		4. TRATAMIENTO				
ID del riesgo	Enunciado riesgo - EDR	Evento	Causas	Consecuencias	Probabilidad		Impacto		P* I	Nivel de riesgo	Estrategia de tratamiento	Plan de Respuesta predeterminado	Responsable de la acción	Plazo de ejecución	Mont o de contingencia
R06	No se cuenta con la herramienta digital para los registros internos la gestión del CIB	Si no hay posibilidad de registrar las gestiones con un sistema propio del CIB en tiempo real	Debido a que las herramientas tecnológicas de Dos Pinos tienen restricciones para implementar las facilitadas por Dole Debido a que el equipo de Dos Pinos no tiene la capacidad operativa para alojar y mantener las herramientas facilitadas por Dole	Entonces se limitará la eficiencia del servicio, el reporte de gestión lo cual también afectará la toma de decisiones por la falta de información actualizada a mano cuando sea necesario	Baja	0.30	Mod erado	0.20	0.06	Bajo	Aceptar	Utilizar una herramienta en excel que funcione como base de datos para el registro de las atenciones	Personal de soporte de TI: manteniendo y actualización de bases de datos		\$ 200.000

1. IDENTIFICACIÓN					2. ANÁLISIS				3. VALORACIÓN		4. TRATAMIENTO				
ID del riesgo	Enunciado riesgo - EDR	Evento	Causas	Consecuencias	Probabilidad		Impacto		P* I	Nivel de riesgo	Estrategia de tratamiento	Plan de Respuesta predeterminado	Responsable de la acción	Plazo de ejecución	Mont o de contingencia
R07	Carencia de herramienta digital necesaria para las consultas web de los colaboradores	Si los usuarios que laboran en horarios fuera de la atención principal no tienen como acceder a los servicios del CIB	Debido a que las tecnologías necesarias para el funcionamiento eficiente del CIB podrían no estar disponibles o no ser implementadas a tiempo por problemas técnicos, retrasos en la adquisición de equipos o dificultades en la integración de sistemas.	Entonces no se podrá dar una atención oportuna a todos los trabajadores de las localidades donde se instalará el CIB	Alta	0.70	Alto	0.40	0.28	Extremo	Mitigar	trabajar en estrecha colaboración con proveedores y especialistas en tecnología, tener un plan de contingencia para posibles demoras como incluir en el plan operativo visitas a otras localidades fuera de oficinas principales	Líder del proyecto	Antes del 31/3/2025	\$ 1,661.00

1. IDENTIFICACIÓN					2. ANÁLISIS				3. VALORACIÓN		4. TRATAMIENTO				
ID del riesgo	Enunciado riesgo - EDR	Evento	Causas	Consecuencias	Probabilidad		Impacto		P* I	Nivel de riesgo	Estrategia de tratamiento	Plan de Respuesta predeterminado	Responsable de la acción	Plazo de ejecución	Mont o de contingencia
R08	Corrupción del alcance	Los usuarios finales pueden cambiar sus requisitos o necesidades a lo largo del proyecto	Debido a nuevas expectativas, necesidades o intereses del negocio	Entonces esto podría llevar a la necesidad de ajustes en el diseño y funcionalidad de la herramienta, aumentando el tiempo y los recursos requeridos para su implementación	Muy Alta	0.90	Muy alto	0.80	0.72	Extremo	Mitigar	Mantener una comunicación abierta con los usuarios, realizar revisiones periódicas de requisitos y tener un proceso claro para gestionar cambios	Líder del proyecto, Capital Humano y TI	11/11/2024	\$ 2,000.00

1. IDENTIFICACIÓN					2. ANÁLISIS				3. VALORACIÓN		4. TRATAMIENTO				
ID del riesgo	Enunciado riesgo - EDR	Evento	Causas	Consecuencias	Probabilidad		Impacto		P* I	Nivel de riesgo	Estrategia de tratamiento	Plan de Respuesta predeterminado	Responsable de la acción	Plazo de ejecución	Mont o de contingencia
R09	Distancia del lugar de atención del CIB con respecto al lugar de trabajo habitual	Si los usuarios que laboran en localidades más alejadas de la ubicación del CIB no hacen uso del servicio por evitar el desplazamiento	Debido a que no les es posible abandonar el puesto de trabajo para ir a hacer el trámite que requieran Debido a que no quieren utilizar tiempos de descanso para ir a hacer la gestión Debido a que no quieren caminar o tomar el transporte interno para ir a hacer el trámite	Entonces no se podrá dar una atención oportuna a todos los trabajadores de las localidades donde se instalará el CIB	Media na	0.50	Muy bajo	0.05	0.03	Bajo	Aceptar	Colocar los monitores PC en puntos estratégicos y más alejados de la oficina	Personal de soporte de TI: manteniendo y actualización de bases de datos		\$ 3,204.00

1. IDENTIFICACIÓN					2. ANÁLISIS				3. VALORACIÓN		4. TRATAMIENTO				
ID del riesgo	Enunciado riesgo - EDR	Evento	Causas	Consecuencias	Probabilidad		Impacto		P* I	Nivel de riesgo	Estrategia de tratamiento	Plan de Respuesta predeterminado	Responsable de la acción	Plazo de ejecución	Mont o de contingencia
R10	Resistencia a la consulta a través de los paneles PC	Si los usuarios tienen rechazo al uso de los paneles PC	Debido a la resistencia de adoptar tecnologías nuevas.	Entonces no se podrá dar una atención oportuna a todos los trabajadores que laboran en horarios nocturnos	Alta	0.70	Muy bajo	0.05	0.04	Bajo	Aceptar	Implementar una estrategia de sensibilización para familiarizar a los usuarios con las herramientas digitales	Gestora social: coordinar y brindar la información al personal Comunicación interna, diseñar y preparar el material de apoyo		\$ 3,000.00

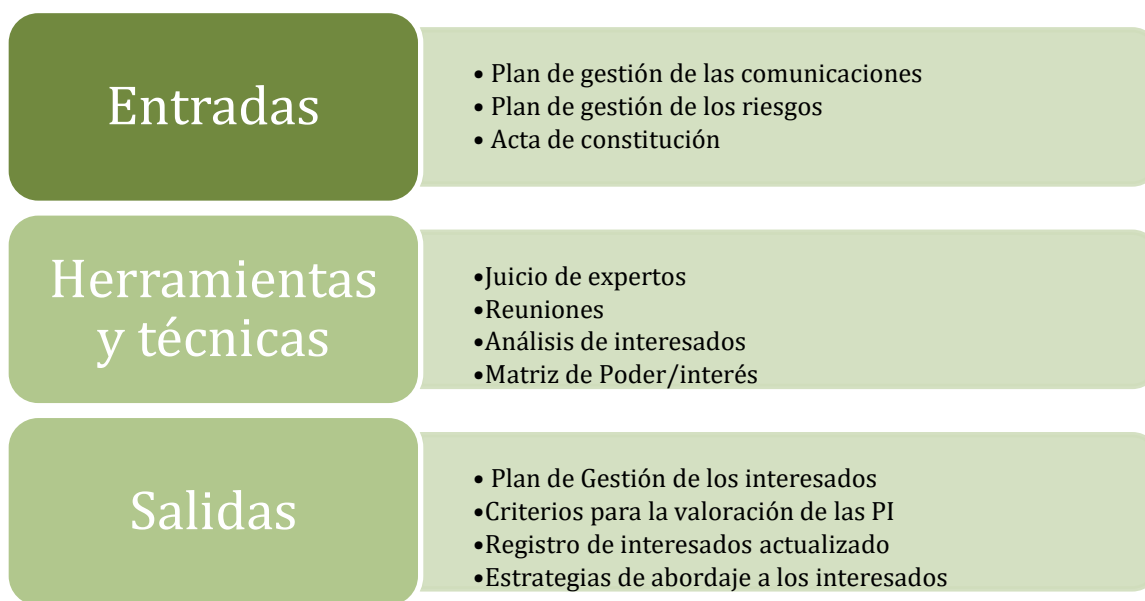
Nota: Elementos para la atención de los riesgos identificados. Elaboración propia

El cuadro completo se muestra en el [apéndice I](#), el cual permite visualizar toda esta información en un solo contenido para su mejor interpretación. Sin embargo, de esta fracción del análisis que presenta el cuadro 5.19 principalmente se destaca la importancia de tomar los riesgos R01, R05, R07 y R08 e incluir su plan de respuesta propuesto para mitigar su nivel de riesgo en los apartados siguientes que correspondan.

#### 5.1.1.11 Plan de Gestión de los Interesados

Esta sección se enfoca en analizar a fondo los actores involucrados, evaluando su impacto, influencia, interés, dependencia y otras características relevantes. Inicialmente se presenta un desglose de las entradas, herramientas y salidas de este apartado en la figura 5.18:

**Figura 5.18:** Desglose de entradas, herramientas y salidas del plan de gestión de los interesados



Nota: Detalle de dónde se obtiene la información, cómo se analiza y el resultado de este. Elaboración propia.

Utilizando criterios específicos, se clasifican las partes interesadas en diferentes niveles según su importancia para el proyecto. Esta evaluación detallada sienta las bases para establecer estrategias efectivas de relacionamiento y comunicación con cada grupo, garantizando su participación y contribuyendo al éxito general del proyecto y del servicio.

- a) Identificación y evaluación de los interesados

La identificación y evaluación de los interesados es un paso crucial en la gestión de proyectos, especialmente en iniciativas complejas como el proyecto "Centros de Información y Bienestar Dos Pinos". Los interesados, tanto internos como externos, juegan un papel fundamental en el éxito y la ejecución efectiva del proyecto. El cuadro 5.22 muestra los criterios que se han utilizado para la valoración de las partes.

**Cuadro 5.22:** Criterios para la valoración de las partes interesadas

Criterio	Escala	Calificación	Definición de la escala
<b>Los temas de interés de la PI son resultado del proyecto y su falta de gestión podría generar un impacto negativo</b>	Poco	1	El impacto de la naturaleza de sus actividades sobre el desarrollo del proyecto y la operación del servicio es limitado
	Medio	2	El impacto de la naturaleza de sus actividades sobre el desarrollo del proyecto y la operación del servicio es medio
	Alto	3	El impacto de la naturaleza de sus actividades sobre el desarrollo del proyecto y la operación del servicio es significativo
<b>La parte interesada puede influir en las decisiones o requerimientos del proyecto, así como en la imagen o reputación de éste.</b>	Bajo	1	Influencia Baja. Es importante conocer y valorar sus necesidades y expectativas, más su influencia no es la suficiente para determinar el curso de las acciones y estrategias del proyecto
	Medio	2	Influencia Media. Sus requerimientos y expectativas son importantes. A futuro puede llegar a ser de alta influencia, principalmente si sus requerimientos son desestimados y cuando corresponda, valorados en casos particulares
	Alto	3	Influencia Alta. Puede determinar la necesidad de modificar criterios, tomar acciones o definir estrategias en función de sus requerimientos.
<b>La parte interesada o la empresa tiene interés de relacionamiento mutuo</b>	Bajo	1	Interés Bajo. no tienen una interacción fuerte con el proyecto, ya que la naturaleza de sus actividades no se vincula con la naturaleza del proyecto.
	Medio	2	Interés Medio. Por la cercanía e interacción media, tiene algún conocimiento del proyecto y su accionar puede generarle algún impacto positivo o negativo
	Alto	3	Interés Alto. El proyecto puede tener un impacto importante en la parte interesada o viceversa, por lo que es de un alto interés que ambas partes tengan una relación
<b>Existe una relación de dependencia entre las partes</b>	Bajo	1	En este nivel, la dependencia entre las partes es limitada. Existe una relación, pero no es crítica para el funcionamiento o éxito de ninguna de las partes. Pueden operar de manera independiente sin afectarse significativamente mutuamente.
	Medio	2	La dependencia entre las partes es moderada. Existe una interacción más significativa y ambas partes pueden influirse mutuamente en cierta medida. Sin embargo, aún pueden funcionar de manera relativamente independiente.
	Alto	3	En este nivel, la dependencia entre las partes es crítica. Ambas partes están fuertemente interconectadas y su funcionamiento depende directamente una de la otra. Cualquier cambio o acción de una parte afectará significativamente a la otra

Nota: Elementos para la valoración de las partes interesadas. Elaboración propia

El cuadro 5.22, define los criterios específicos para determinar la importancia y nivel de influencia de los interesados, estos criterios ayudan a clasificar y comprender el nivel de involucramiento y colaboración necesario con cada parte interesada en el proyecto.

Ahora bien, para el manejo de estas partes interesadas se tomará en cuenta los siguientes criterios del cuadro 5.23:

**Cuadro 5.23:** Clasificación de las partes interesadas según la evaluación del impacto y la influencia

Bajo Interés Baja Influencia	Monitorear	Sus intereses deben ser monitoreados para asegurar que no sean adversamente afectados y su importancia e influencia no se ve alterada debido a un cambio de circunstancias.
Bajo Interés Alta Influencia	Mantener Informado	La información relacionada con sus intereses se le comunica si es pertinente, conforme lo indica el procedimiento de comunicaciones
Alto Interés Baja Influencia	Mantener Satisfecho	Además de las comunicaciones que se consideren pertinentes, es importante que esta parte interesada se encuentre satisfecha al nivel que corresponda y según el proceso que impacta
Alto Interés Alta Influencia	Clave para el Éxito	La relación con estas partes interesadas debe ser colaborativa para promover la marcha y desempeño adecuado de los procesos que impacta

Nota: Elementos para la clasificación de las partes interesadas. Elaboración propia

El cuadro 5.24 muestra información relevante sobre las Partes Interesadas, definiendo específicamente que 18 de ellas (66%) son clave para el éxito del proyecto, ya que son las que obtuvieron las más altas calificaciones con las 4 variables. En cuanto a la evaluación o implementación de estos criterios, el cuadro 5.24 presenta una evaluación detallada de cada una, lo cual contribuirá también a saber que mecanismo se debe activar para la atención de los riesgos.

**Cuadro 5.24:** Evaluación de las partes interesadas

Código	Alcance	Nombre del actor	Impacto	Influencia	Interés	Dependencia	X	Y	Clasificación
PI01	Interno	Equipo del proyecto	3	3	3	3	6	6	Clave para el éxito
PI02	Interno	Departamento de Sostenibilidad	3	3	3	3	6	6	Clave para el éxito
PI03	Interno	Equipo de Desarrollo	3	2	3	3	5	6	Clave para el éxito
PI04	Interno	Usuarios del servicio	2	2	3	3	4	6	Clave para el éxito
PI05	Interno	Equipo Directivo	3	3	3	3	6	6	Clave para el éxito
PI06	Externo	Dirección Nacional de Migración y Extranjería	3	3	3	2	6	5	Clave para el éxito
PI07	Externo	Fuerza Pública	1	1	1	2	2	3	Monitoreo
PI08	Externo	Instituto Nacional de Aprendizaje (INA)	3	2	2	1	5	3	Mantener Informado
PI09	Externo	Instituto Nacional de Seguros (INS)	1	1	2	1	2	3	Monitoreo
PI10	Externo	Ministerio de Salud	3	1	2	1	4	3	Mantener Informado
PI11	Externo	Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS)	3	3	3	1	6	4	Clave para el éxito
PI12	Externo	MOPT / COSEVI	3	1	3	1	4	4	Clave para el éxito
PI13	Externo	Municipalidades	3	2	3	1	5	4	Clave para el éxito
PI14	Externo	Poder Judicial	3	3	3	3	6	6	Clave para el éxito
PI15	Externo	Sucursal de la CCSS	3	3	3	3	6	6	Clave para el éxito
PI16	Externo	Banca y Finanzas	3	3	3	3	6	6	Clave para el éxito
PI17	Externo	MEP	3	1	2	1	4	3	Mantener Informado

Código	Alcance	Nombre del actor	Impacto	Influencia	Interés	Dependencia	X	Y	Clasificación
PI18	Externo	Universidades públicas	2	1	2	2	3	4	Mantener Satisfecho
PI19	Externo	CONAPDIS	3	3	3	2	6	5	Clave para el éxito
PI20	Externo	IMAS	3	3	3	2	6	5	Clave para el éxito
PI21	Externo	PANI	3	3	3	2	6	5	Clave para el éxito
PI22	Externo	INAMU	3	2	3	2	5	5	Clave para el éxito
PI23	Externo	ACNUR	3	1	2	1	4	3	Mantener Informado
PI24	Externo	Tribunal Supremo de Elecciones	3	2	3	2	5	5	Clave para el éxito
PI25	Externo	Registro Nacional de la propiedad	3	3	3	2	6	5	Clave para el éxito
PI26	Externo	Casa de Justicia	3	1	2	1	4	3	Mantener Informado
PI27	Externo	Colegio de abogados	3	1	2	1	4	3	Mantener Informado

Nota: Evaluación según el impacto y la influencia de cada parte interesada. Elaboración propia

Teniendo claridad sobre la evaluación de las partes interesadas, se hace el plan de relacionamiento con cada una, definiendo que se desea comunicar y quienes serán los responsables de esto con sus roles. Como lo muestra el cuadro 5.25

**Cuadro 5.25:** Estrategia, comunicación y roles para la atención de las partes interesadas

PI	Nombre PI	Clasificación	Estrategia	Comunicación	Rol y responsable	
			Objetivo	¿Qué?	¿Cuándo?	¿Quién?
PI0 1	Equipo del proyecto	Clave para el éxito	Mantener una comunicación efectiva para facilitar la colaboración y el logro de los objetivos del proyecto	Proporcionar actualizaciones regulares sobre el progreso del proyecto, los hitos alcanzados y los desafíos identificados para fomentar la colaboración y el compromiso del equipo.	Cada 2 semanas	Líder del Proyecto: prepara la información y se encarga de comunicarla
PI0 2	Departamento de Sostenibilidad	Clave para el éxito	Asegurar que se cumplan los requisitos de sostenibilidad y haya alineamiento con la estrategia del departamento	Informar sobre el impacto positivo del proyecto con los resultados de los indicadores establecidos	Cada trimestre	Líder del Proyecto: prepara la información y se encarga de comunicarla
PI0 3	Equipo de Desarrollo	Clave para el éxito	Facilitar la coordinación entre el equipo de desarrollo y otros grupos para lograr una implementación exitosa	Comunicar claramente los requisitos técnicos y funcionales del proyecto, así como darles seguimiento y atender consultas oportunamente para el desarrollo de soluciones efectivas y de alta calidad.	Cada dos semanas	Líder del Proyecto: prepara la información y se encarga de comunicarla
PI0 4	Usuarios del servicio	Clave para el éxito	Poner a disposición el servicio y motivar el uso de éste para la satisfacción de necesidades y el bienestar propio y de sus familias	Sobre el uso de la herramienta web para consultas y recolección de información periódica para evaluación del servicio e identificación de nuevas necesidades	Al menos una vez al mes	Gestora Social: Realizar las visitas a los departamentos y facilitar la información Equipo de comunicación interna: Diseñar los recursos para la comunicación.
PI0 5	Equipo Directivo	Clave para el éxito	Alinear la visión estratégica del proyecto con las decisiones y acciones del equipo directivo.	Informes detallados sobre el progreso y los resultados del proyecto para respaldar la toma de decisiones estratégicas.	Una vez al año	Directores: Deben liderar la sesión y presentar la información Líder del Proyecto: coordina la participación de todos los miembros del equipo, prepara el material a compartir en la sesión

Nombre PI	Clasificación	Estrategia	Comunicación	Rol y responsable	
		Objetivo	¿Qué?	¿Cuándo? ?	¿Quién?
PI0 6	Dirección Nacional de Migración y Extranjería	Clave para el éxito	Asegurar la cooperación y el cumplimiento de requisitos relacionados con migración y extranjería.	Información sobre el servicio que se ofrece, la cantidad de trámites que se gestionan de la institución en particular y posibles maneras de vincular los trabajos para potenciar el impacto de ambas partes	Cada semestre Líder del proyecto: Contactar, coordinar y desarrollar las visitas institucionales para dar a conocer el proyecto y establecer alianzas para el trabajo en conjunto.
PI0 7	Fuerza Pública	Monitoreo	Conocer sus canales de comunicación para facilitar a los usuarios la información que se requiera	Información sobre el servicio que se ofrece y canales de comunicación en caso de que se identifique una oportunidad de trabajo en conjunto	Una vez al año Equipo de comunicación externa: preparar el material Líder del proyecto: Contactar y comunicar
PI0 8	Instituto Nacional de Aprendizaje (INA)	Mantener Informado	Proporcionar actualizaciones sobre el proyecto y su impacto para buscar posibles temas de interés en común	Información sobre el servicio que se ofrece y canales de comunicación en caso de que se identifique una oportunidad de trabajo en conjunto	Una vez al año Equipo de comunicación externa: preparar el material Líder del proyecto: Contactar y comunicar
PI0 9	Instituto Nacional de Seguros (INS)	Monitoreo	Conocer sus canales de comunicación para facilitar a los usuarios la información que se requiera	Información sobre el servicio que se ofrece y canales de comunicación en caso de que se identifique una oportunidad de trabajo en conjunto	Una vez al año Equipo de comunicación externa: preparar el material Líder del proyecto: Contactar y comunicar
PI1 0	Ministerio de Salud	Mantener Informado	Proporcionar actualizaciones sobre el proyecto y su impacto para buscar posibles temas de interés en común	Información sobre el servicio que se ofrece y canales de comunicación en caso de que se identifique una oportunidad de trabajo en conjunto	Una vez al año Equipo de comunicación externa: preparar el material Líder del proyecto: Contactar y comunicar
PI1 1	Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS)	Clave para el éxito	Desarrollar alianzas estratégicas de beneficio mutuo	Información sobre el servicio que se ofrece, la cantidad de trámites que se gestionan de la institución en particular y posibles maneras de vincular los trabajos para potenciar el impacto de ambas partes	Cada semestre Líder del proyecto: Contactar, coordinar y desarrollar las visitas institucionales para dar a conocer el proyecto y establecer alianzas para el trabajo en conjunto.

Nombre PI	Clasificación	Estrategia	Comunicación	Rol y responsable		
		Objetivo	¿Qué?	¿Cuándo? ?	¿Quién?	
PI1 2	MOPT / COSEVI	Clave para el éxito	Desarrollar alianzas estratégicas de beneficio mutuo	Información sobre el servicio que se ofrece, la cantidad de trámites que se gestionan de la institución en particular y posibles maneras de vincular los trabajos para potenciar el impacto de ambas partes	Cada semestre	Líder del proyecto: Contactar, coordinar y desarrollar las visitas institucionales para dar a conocer el proyecto y establecer alianzas para el trabajo en conjunto.
PI1 3	Municipalida des	Clave para el éxito	Desarrollar alianzas estratégicas de beneficio mutuo	Información sobre el servicio que se ofrece, la cantidad de trámites que se gestionan de la institución en particular y posibles maneras de vincular los trabajos para potenciar el impacto de ambas partes	Cada semestre	Líder del proyecto: Contactar, coordinar y desarrollar las visitas institucionales para dar a conocer el proyecto y establecer alianzas para el trabajo en conjunto.
PI1 4	Poder Judicial	Clave para el éxito	Desarrollar alianzas estratégicas de beneficio mutuo	Información sobre el servicio que se ofrece, la cantidad de trámites que se gestionan de la institución en particular y posibles maneras de vincular los trabajos para potenciar el impacto de ambas partes	Cada semestre	Líder del proyecto: Contactar, coordinar y desarrollar las visitas institucionales para dar a conocer el proyecto y establecer alianzas para el trabajo en conjunto.
PI1 5	Sucursal de la CCSS	Clave para el éxito	Desarrollar alianzas estratégicas de beneficio mutuo	Información sobre el servicio que se ofrece, la cantidad de trámites que se gestionan de la institución en particular y posibles maneras de vincular los trabajos para potenciar el impacto de ambas partes	Cada semestre	Líder del proyecto: Contactar, coordinar y desarrollar las visitas institucionales para dar a conocer el proyecto y establecer alianzas para el trabajo en conjunto.
PI1 6	Banca y Finanzas	Clave para el éxito	Desarrollar alianzas estratégicas de beneficio mutuo	Información sobre el servicio que se ofrece, la cantidad de trámites que se gestionan de la institución en particular y posibles maneras de vincular los trabajos para potenciar el impacto de ambas partes	Cada semestre	Líder del proyecto: Contactar, coordinar y desarrollar las visitas institucionales para dar a conocer el proyecto y establecer alianzas para el trabajo en conjunto.
PI1 7	MEP	Mantene r Informad o	Proporcionar actualizaciones sobre el proyecto y su impacto para buscar posibles temas de interés en común	Información sobre el servicio que se ofrece y canales de comunicación en caso de que se identifique una oportunidad de trabajo en conjunto	Una vez al año	Equipo de comunicación externa: preparar el material Líder del proyecto: Contactar y comunicar

Nombre PI	Clasificación	Estrategia		Comunicación		Rol y responsable	
		Objetivo	¿Qué?	¿Cuándo?	¿Quién?		
PI18	Universidades públicas	Mantener Satisfecho	Generar relaciones de intercambio de información para el beneficio de ambas partes	Actualización de programas y beneficios para la comunicación oportuna a los usuarios	Cada semestre	Líder del proyecto: Contactar, coordinar y desarrollar las visitas institucionales para dar a conocer el proyecto y establecer alianzas para el trabajo en conjunto.	
PI19	CONAPDIS	Clave para el éxito	Desarrollar alianzas estratégicas de beneficio mutuo	Información sobre el servicio que se ofrece, la cantidad de trámites que se gestionan de la institución en particular y posibles maneras de vincular los trabajos para potenciar el impacto de ambas partes	Cada semestre	Líder del proyecto: Contactar, coordinar y desarrollar las visitas institucionales para dar a conocer el proyecto y establecer alianzas para el trabajo en conjunto.	
PI20	IMAS	Clave para el éxito	Desarrollar alianzas estratégicas de beneficio mutuo	Información sobre el servicio que se ofrece, la cantidad de trámites que se gestionan de la institución en particular y posibles maneras de vincular los trabajos para potenciar el impacto de ambas partes	Cada semestre	Líder del proyecto: Contactar, coordinar y desarrollar las visitas institucionales para dar a conocer el proyecto y establecer alianzas para el trabajo en conjunto.	
PI21	PANI	Clave para el éxito	Desarrollar alianzas estratégicas de beneficio mutuo	Información sobre el servicio que se ofrece, la cantidad de trámites que se gestionan de la institución en particular y posibles maneras de vincular los trabajos para potenciar el impacto de ambas partes	Cada semestre	Líder del proyecto: Contactar, coordinar y desarrollar las visitas institucionales para dar a conocer el proyecto y establecer alianzas para el trabajo en conjunto.	
PI22	INAMU	Clave para el éxito	Desarrollar alianzas estratégicas de beneficio mutuo	Información sobre el servicio que se ofrece, la cantidad de trámites que se gestionan de la institución en particular y posibles maneras de vincular los trabajos para potenciar el impacto de ambas partes	Cada semestre	Líder del proyecto: Contactar, coordinar y desarrollar las visitas institucionales para dar a conocer el proyecto y establecer alianzas para el trabajo en conjunto.	
PI23	ACNUR	Mantener Informado	Proporcionar actualizaciones sobre el proyecto y su impacto para buscar posibles temas de interés en común	Información sobre el servicio que se ofrece y canales de comunicación en caso de que se identifique una oportunidad de trabajo en conjunto	Una vez al año	Equipo de comunicación externa: preparar el material Líder del proyecto: Contactar y comunicar	

Nombre PI	Clasificación	Estrategia		Comunicación		Rol y responsable	
		Objetivo	¿Qué?	¿Cuándo?	¿Quién?		
PI2 4	Tribunal Supremo de Elecciones	Clave para el éxito	Desarrollar alianzas estratégicas de beneficio mutuo	Información sobre el servicio que se ofrece, la cantidad de trámites que se gestionan de la institución en particular y posibles maneras de vincular los trabajos para potenciar el impacto de ambas partes	Cada semestre	Líder del proyecto: Contactar, coordinar y desarrollar las visitas institucionales para dar a conocer el proyecto y establecer alianzas para el trabajo en conjunto.	
PI2 5	Registro Nacional de la propiedad	Clave para el éxito	Desarrollar alianzas estratégicas de beneficio mutuo	Información sobre el servicio que se ofrece, la cantidad de trámites que se gestionan de la institución en particular y posibles maneras de vincular los trabajos para potenciar el impacto de ambas partes	Cada semestre	Líder del proyecto: Contactar, coordinar y desarrollar las visitas institucionales para dar a conocer el proyecto y establecer alianzas para el trabajo en conjunto.	
PI2 6	Casa de Justicia	Mantener Informado	Proporcionar actualizaciones sobre el proyecto y su impacto para buscar posibles temas de interés en común	Información sobre el servicio que se ofrece y canales de comunicación en caso de que se identifique una oportunidad de trabajo en conjunto	Una vez al año	Equipo de comunicación externa: preparar el material Líder del proyecto: Contactar y comunicar	
PI2 7	Colegio de abogados	Mantener Informado	Proporcionar actualizaciones sobre el proyecto y su impacto para buscar posibles temas de interés en común	Información sobre el servicio que se ofrece y canales de comunicación en caso de que se identifique una oportunidad de trabajo en conjunto	Una vez al año	Equipo de comunicación externa: preparar el material Líder del proyecto: Contactar y comunicar	

Nota: Elementos para la atención de las partes interesadas. Elaboración propia

El proceso de identificación y evaluación de los interesados ha proporcionado una visión completa y estructurada de los diferentes actores que influyen en el proyecto "Centros de Información y Bienestar Dos Pinos". La clasificación detallada de cada parte interesada, su nivel de impacto, influencia, interés y dependencia permite establecer estrategias adecuadas para gestionar las relaciones y las comunicaciones con cada grupo. Esta comprensión profunda de las partes interesadas clave es fundamental para asegurar su participación, mantener su satisfacción y contribuir al éxito global del proyecto y la operación del servicio.

Finalmente, el único plan subsidiario que no se ha incluido en este plan de gestión es el de la calidad, ya que, se considera que los otros planes subsidiarios abordan de manera indirecta el aseguramiento de la calidad.

Por ejemplo, el Plan de Gestión del Alcance define claramente los criterios de aceptación y los entregables del proyecto, lo cual contribuye a la calidad de los resultados. Además, el Plan de Gestión de Riesgos identifica posibles riesgos que podrían afectar la calidad y propone estrategias para mitigarlos, lo que indirectamente impacta en la calidad del proyecto.

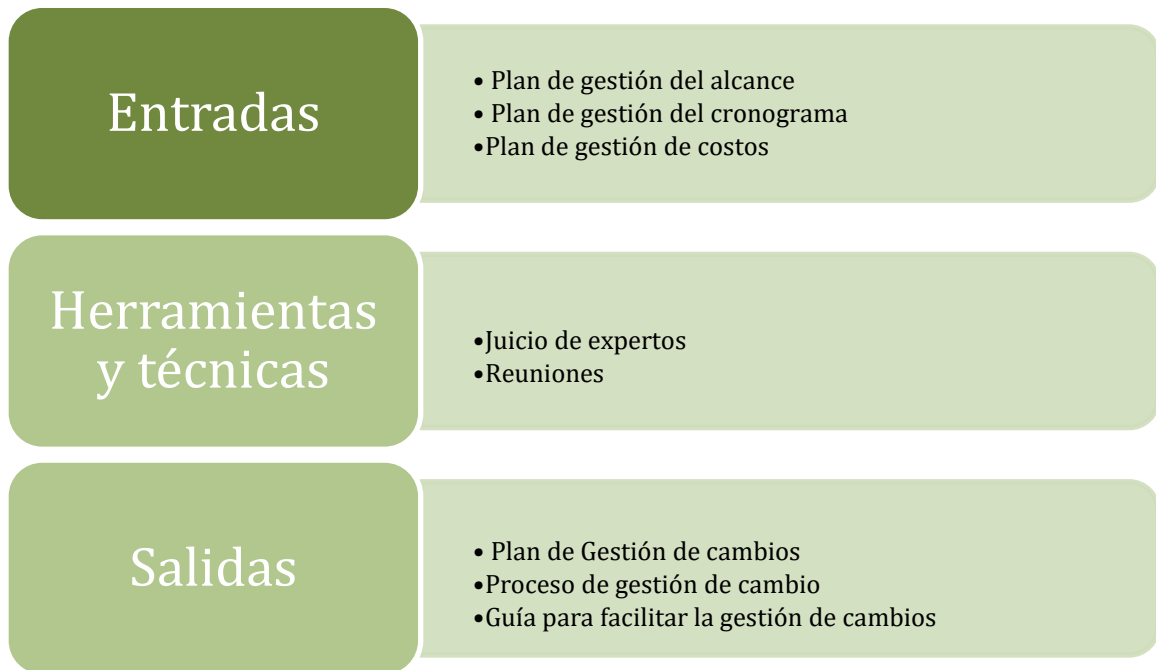
Por tanto, se considera que la inclusión del Plan de Gestión de la Calidad como un plan subsidiario independiente no aportaría un valor adicional significativo al proyecto.

#### ***5.1.1.12 Plan de gestión de Cambios***

El objetivo principal del Plan de Gestión de Cambios es establecer un marco para identificar, evaluar, aprobar y controlar los cambios que puedan surgir durante el desarrollo del proyecto "Centros de Información y Bienestar Dos Pinos". Este plan busca que los cambios se gestionen de manera efectiva y que se minimice el impacto en el alcance, los costos, los plazos y la calidad del proyecto.

Inicialmente se presenta un desglose de las entradas, herramientas y salidas de este apartado en la figura 5.19:

**Figura 5.19:** Desglose de entradas, herramientas y salidas del plan de gestión de cambios



Nota: Detalle de dónde se obtiene la información, cómo se analiza y el resultado de este. Elaboración propia.

El proceso de gestión de cambios seguirá los siguientes componentes y etapas:

- Responsabilidades
  - Líder del Proyecto: Será responsable de gestionar el proceso de cambio, incluyendo la identificación, evaluación y aprobación de cambios significativos.
  - Equipo de Gestión del Proyecto: Colaborará con el líder del proyecto en la evaluación de impacto de los cambios y proporcionará recomendaciones para su implementación.
  - Interesados Internos Relevantes: Participarán en la revisión y aprobación de cambios que afecten sus áreas de responsabilidad o intereses.
- Identificación del Cambio:
  - Cualquier miembro del equipo podrá identificar un cambio potencial en el proyecto y lo registrará en el registro de cambios.
  - Se evaluará la naturaleza y el impacto del cambio para determinar su relevancia y urgencia.
- Evaluación del Cambio:

- El equipo de gestión del proyecto analizará el cambio propuesto para determinar su viabilidad técnica, financiera y operativa.
- Se evaluará el impacto del cambio en el alcance, los costos, los plazos y la calidad del proyecto.
- Se documentarán los resultados de la evaluación en el registro de cambios.
- Aprobación del Cambio:
  - El Comité de Cambios estará compuesto por el líder del proyecto, el equipo de gestión del proyecto e interesados relevantes según sea necesario.
  - Los cambios serán presentados al Comité de Cambios para su revisión y aprobación.
  - Se tomarán decisiones basadas en la evaluación del cambio y su impacto en el proyecto.
  - Se documentará la decisión de aprobación o rechazo en el registro de cambios.
- Implementación del Cambio:
  - Una vez aprobado, el cambio será implementado por el equipo correspondiente según las directrices establecidas.
  - Se comunicará el cambio a todos los interesados afectados por el mismo.
- Control y Seguimiento:
  - Se realizará un seguimiento con la periodicidad establecida por el comité, de los cambios implementados para promover que se hayan realizado correctamente y que no hayan impactado negativamente en otros aspectos del proyecto.
  - Se actualizará el registro de cambios con la información relevante sobre la implementación y el impacto de los cambios.
- Comunicación

La comunicación relacionada con los cambios se gestionará de la siguiente manera:

- Se establecerán canales de comunicación claros para informar sobre los cambios propuestos, su evaluación, aprobación e implementación.
- Se notificará a los interesados pertinentes sobre los cambios aprobados y su impacto en el proyecto.

- Se proporcionará retroalimentación a los solicitantes de cambios sobre el estado y la resolución de sus solicitudes.

- Herramientas y Documentación

Para facilitar la gestión de cambios, se utilizarán la siguiente herramienta propuesta en el cuadro 5.26:

**Cuadro 5.26:** Guía para facilitar la gestión de cambios

Información que debe contener la matriz	Indicación de lo que se debe proponer en cada apartado
<b>Código de solicitud</b>	Por cada columna de la matriz se indicará el código numérico consecutivo para cada cambio, por ejemplo, el primer cambio iniciará con el 01, por lo que; la primera columna de la matriz iniciará con este número y toda la información debajo de él indicará los demás aspectos del cambio 01
<b>Identificación del Cambio</b>	Identificar claramente el elemento o aspecto del proyecto que se desea modificar, como puede ser una funcionalidad específica del software, un proceso operativo, un requisito del proyecto, etc. Es importante ser específico y detallado en esta descripción.
<b>Cambio sugerido</b>	Describir de manera precisa cuál es el cambio propuesto para el elemento identificado. Esto puede incluir la naturaleza del cambio, los objetivos que busca lograr, los beneficios esperados y cualquier detalle relevante que ayude a comprender la propuesta de modificación.
<b>Análisis de Alternativas</b>	Quien propone el cambio sugiere posibles alternativas para manejar el cambio, como reasignación de recursos, ajustes en las actividades planificadas, o búsqueda de fuentes adicionales de financiamiento.
<b>Responsables</b>	Identificar quién será responsable de cada etapa del proceso de cambio, como el líder del proyecto para la gestión general, el equipo de gestión del proyecto para la evaluación, y los interesados relevantes para la aprobación y seguimiento.
<b>Evaluación del Cambio</b>	Especificar datos para evaluar cada cambio propuesto, sobre su viabilidad, impacto y demás aspectos a considerar necesarios para tomar la decisión informada
<b>Condición del cambio</b>	Indicar si fue aceptado o rechazado y quienes participaron en la toma de decisiones
<b>Implementación del Cambio</b>	Establecer quién será responsable de implementar cada cambio aprobado, qué recursos se necesitarán para la implementación y cómo se buscará que el cambio se implemente de manera efectiva y dentro de los plazos establecidos.
<b>Control y Seguimiento</b>	Especificar cómo se llevará a cabo el seguimiento de los cambios implementados para asegurar su éxito y evitar impactos negativos en el proyecto, quién será responsable de este seguimiento y cómo se informará sobre el progreso y los resultados.

Información que debe contener la matriz	Indicación de lo que se debe proponer en cada apartado
<b>Comunicación</b>	Definir qué información se comunicará sobre los cambios propuestos, evaluados, aprobados e implementados, quién será responsable de la comunicación y qué canales se utilizarán para asegurar una comunicación efectiva con todos los interesados.

Nota: Elementos clave para los contenidos y sus indicaciones para la matriz de control de cambios.  
Elaboración propia

Al definir claramente las responsabilidades de cada parte involucrada, desde la identificación del cambio hasta su implementación y seguimiento, se garantiza una toma de decisiones informada y transparente. Además, al incluir herramientas de evaluación y análisis de alternativas, se fomenta una gestión estratégica de los cambios, minimizando así el impacto en el alcance, los costos, los plazos y la calidad del proyecto. La comunicación efectiva y la documentación adecuada aseguran que todas las partes interesadas estén informadas y participen activamente en el proceso, contribuyendo a la eficiencia y el éxito general del proyecto.

#### **5.1.1.13 Líneas Base del Proyecto.**

##### a) Línea base del alcance

En el contexto del Centro de Información y Bienestar Dos Pinos, se establece una línea base del alcance que define los entregables claves y los procesos asociados para promover la ejecución exitosa de cada etapa del proyecto. Esta línea base toma los requerimientos fundamentales del proyecto y define cuales son los entregables para categorizar como satisfecho ese requisito. El cuadro 5.27 muestra un resumen de esta información

**Cuadro 5.27:** Línea base del Alcance

Variable	Entregables
Capacitación al Equipo del Proyecto	Material de capacitación desarrollado Bitácoras de participación
Kick Off: El “Kick Off”	Acta de reunión de inicio del proyecto, con el registro de consultas y respuestas dadas en la sesión Bitácora de asistencia
Publicación Interna y Externa de la Plaza para el CIB	Imagen digital para el anuncio de la plaza Publicación en los canales oficiales para la apertura del proceso

Variable	Entregables
Desarrollo de Aplicaciones Web	Aplicación web completamente funcional y probada. Informe de pruebas de usuario y corrección de errores.
Planificación de Campaña de Apertura	Estrategia de marketing y comunicación para la apertura de los centros. Contenido de la marca: logo, colores, etc. Materiales promocionales y publicitarios desarrollados. Insumos promocionales necesarios para la campaña
Adecuación de infraestructura	Instalaciones habilitadas con los servicios correspondientes en funcionamiento
Proceso de Selección	Registro de contratación del personal necesario
Ejecución de Campañas de Apertura	Informes de ejecución de las estrategias de marketing y comunicación. Resultados de participación y respuesta de la comunidad.
Implementación del Sitio Web	Sitio web operativo.
Capacitación a Usuarios de Herramientas Web	Bitácora de capacitación Creación de recursos complementarios como guías de usuario, manuales de referencia rápida, videos tutoriales o preguntas frecuentes (FAQs) que ayuden a los usuarios a reforzar lo aprendido y resolver dudas durante el uso de las herramientas web
Inauguración e Inicio de Operaciones	Informes de rendimiento y análisis de uso del sitio.
Relacionamiento	Registro de contactos y alianzas establecidas con otras organizaciones. Acuerdos y convenios firmados para colaboraciones.
Monitoreo y Seguimiento	Bitácora de monitoreo y seguimiento. Informes periódicos de seguimiento y gestión de tiempo, alcance, costos, riesgos, entre otras variables.
Cierre del Proyecto	Registro de lecciones aprendidas y recomendaciones para proyectos futuros. Evaluación de éxito del proyecto y cumplimiento de objetivos.

Nota: Detalle de cada proceso fundamental del proyecto con los entregables necesarios para avanzar.  
Elaboración propia

Esta línea base abarca una amplia gama de entregables críticos, desde la capacitación del equipo y la publicación de la plaza hasta la inauguración e inicio de operaciones. Cada entregable está respaldado por una serie de actividades y criterios de aceptación con roles y responsabilidades de cada miembro del equipo que aseguran su correcta ejecución y evaluación los cuales se encuentra con más detalle en el apartado 5.1.1.3 Gestión del Alcance para proporcionar una guía clara y coherente para el desarrollo y control de esta línea base.

b) Línea base del cronograma

Para el plan de Gestión de los Centros de Información y Bienestar Dos Pinos, se ha establecido una línea base del cronograma que define las fechas clave para cada etapa del proyecto en sus diferentes ubicaciones: CIB-El Coyol, CIB-Belén y CIB-San Carlos. Esta línea base proporciona un marco temporal claro y preciso para la ejecución de las actividades, asegurando un seguimiento adecuado y la consecución de los objetivos establecidos en cada fase. El cuadro 5.28 muestra esta línea base

**Cuadro 5.28:** Línea base del cronograma

Actividad	Etapa		
	I CIB-El Coyol	II CIB-Belén	III CIB-San Carlos
<b>Capacitación al equipo del proyecto</b>	5 y 6 de noviembre 2024	N/a	N/a
<b>Kick Off</b>	7- nov-2024	N/a	N/a
<b>Publicación interna y externa de la plaza para el CIB</b>	del 4 de noviembre al 13 de diciembre 2024.	del 1 de septiembre al 10 de octubre 2025.	Del 21 de abril al 30 de mayo 2026
<b>Desarrollo de aplicaciones web</b>	4-nov-24	N/a	N/a
<b>Planificación de campaña de apertura</b>	del 5 de noviembre al 13 de diciembre 2024.	del 1 de septiembre al 10 de octubre 2025.	Del 21 de abril al 30 de mayo 2026
<b>Construcción de la oficina</b>	del 6 de enero y finalizando el 28 de febrero 2025	Del 3 de noviembre al 26 de diciembre 2025	Del 15 de junio al 7 de agosto 2026
<b>Proceso de selección</b>	del 10 al 14 de febrero 2025	Del 8 al 12 de diciembre 2025	Del 20 al 24 de julio del 2026
<b>Capacitación</b>	del 17 de febrero al 28 de marzo 2025	Del 15 de diciembre 2025 al 16 de enero del 2026	Del 27 de julio al 28 de agosto 2026
<b>Ejecución de campañas de apertura</b>	Del 3 de marzo al 28 de marzo 2025	Del 22 de diciembre 2025 al 16 de enero 2026	Del 3 al 28 de agosto del 2026
<b>Implementación del Sitio Web</b>	5-nov-25	19-ene-2026	31-ago-2026
<b>Inauguración e inicio de operaciones</b>	<b>31-mar-2025</b>	<b>19-ene-2026</b>	<b>31-ago2026</b>
<b>Capacitar a los colaboradores en el uso de la herramienta web</b>	Del 17 de noviembre 2025 al 16 de enero 2026	del 9 de febrero al 10 de abril 2026	N/a

	Etapa		
	I	II	III
Actividad	CIB-El Coyol	CIB-Belén	CIB-San Carlos
<b>Relacionamiento</b>	N/a	N/a	Del 20 de abril al 11 de septiembre 2026
<b>Monitoreo y seguimiento líneas base y riesgos</b>	1-abr-2025	21-ene-2026	7-sept-2026
<b>Monitoreo y seguimiento del plan operativo y herramientas digitales</b>	25-ago-2025	15-abr-2026	11-sept-2026
<b>Cierre del proyecto</b>	N/a	N/a	14-sept-2026

Nota: Detalle de las actividades del proyecto y las fechas en las que inicia y finalizar la ejecución. Aquellas actividades que no tienen fecha y se indica N/A hacen referencia a las actividades que ocurren una sola vez o que su desarrollo inicia en esa fecha específica. Elaboración propia

Esta información guiará la ejecución de todas las actividades del proyecto en sus diversas etapas y ubicaciones. Al establecer fechas específicas para cada actividad, se facilita la coordinación y el monitoreo del avance del proyecto, permitiendo identificar posibles desviaciones y tomar acciones correctivas de manera oportuna. Esta estructura temporal proporciona un marco sólido para el éxito del proyecto, asegurando el cumplimiento de los plazos y la eficiente gestión de los recursos disponibles.

c) Línea base de los costos

Se ha definido una línea base de costos que especifica los recursos necesarios en cada fase del proyecto, abarcando desde recursos tecnológicos hasta infraestructura y estrategias de comunicación. Esta línea base ofrece una visión detallada del presupuesto total estimado, el cual se ha construido a partir de cotizaciones obtenidas de proveedores tanto actuales como oficiales de Dole y Dos Pinos. Su propósito principal es facilitar un seguimiento preciso de la inversión a lo largo de la implementación del proyecto. Esta línea base se muestra en el cuadro 5.29.

**Cuadro 5.29:** Línea Base de Costos

Requerimiento	Etapa			Total
	I	II	III	
<b>Recursos Tecnológicos</b>	\$ 32,924.3	\$ 31,924.3	\$ 3,424.3	\$ 68,272.8
<b>Infraestructura</b>	\$ 10,470.6	\$ 9,088.2	\$ 9,088.2	\$ 28,647.1
<b>Inmobiliario</b>	\$ 1,232.9	\$ 1,232.9	\$ 1,232.9	\$ 3,698.7
<b>Estrategias de Comunicación</b>	\$ 2,447.0	\$ 457.0	\$ 457.0	\$ 3,361.0
<b>Relacionamiento</b>	\$ -	\$ -	\$ 1,661.0	\$ 1,661.0
<b>Programa de capacitación</b>	\$ 1,649.0	\$ -	\$ -	\$ 1,649.0
<b>Costo del proyecto</b>	\$ 48,723.7	\$ 42,702.4	\$ 15,863.4	\$ 107,289.5
<b>Inversión</b>	\$ 16,558.7	\$ 14,202.4	\$ 15,863.4	\$ 46,624.5

Nota: Detalle de los costos según las principales actividades a realizar por cada etapa del proyecto.  
Elaboración propia

Al establecer estimaciones detalladas de los recursos necesarios en cada etapa, se facilita la planificación y el control de los gastos, asegurando el uso eficiente de los recursos financieros disponibles. Esta estructura de costos proporciona una guía sólida para la toma de decisiones financieras durante la ejecución del proyecto, garantizando el cumplimiento de los objetivos sin exceder el presupuesto establecido y el detalle de cada una de sus líneas se encuentra en el apartado 5.1.1.6 Gestión de los Costos.

#### ***5.1.1.14 Equipo de gestión del proyecto: roles y responsabilidades***

Con la intención de aportar una herramienta más que colabore con el orden y control de todo lo que se debe hacer para desarrollar el proyecto con éxito, se presenta el siguiente resumen que podrá entregársele a cada miembro del equipo del proyecto, con sus roles y responsabilidades, los cuales también funcionan como los compromisos adquiridos a la hora de participar en el equipo.

Entonces, a continuación, se facilita el cuadro 5.30 con la descripción de las actividades y responsabilidades para cada actor:

**Cuadro 5.30:** Actividades y responsabilidades del equipo del proyecto

<b>Responsable</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsabilidades</b>
<b>1. Líder del Proyecto</b>	Coordinar, comunicar, promocionar y atender a instituciones para establecer alianzas.	Velar por el cumplimiento de los objetivos del proyecto en todas sus áreas.
	Supervisar el desarrollo del plan operativo y las actividades diarias de los CIB.	Supervisar el trabajo de todos los equipos involucrados.
	Presentar informes detallados sobre el progreso del proyecto.	Liderar las reuniones y comunicar los resultados y avances del proyecto.
	Coordinar reuniones de revisión y cierre del proyecto.	
	Supervisar el cumplimiento de los roles y responsabilidades del equipo	
<b>2. Gerente de Capital Humano</b>	Supervisar el cumplimiento de roles y responsabilidades del personal a cargo.	Garantizar que el personal a su cargo cumpla con sus funciones de acuerdo con lo establecido.
	Coordinar y velar por el cumplimiento de los programas de capacitación y selección de personal.	Coordinar la capacitación y selección de personal según las necesidades del proyecto.
	Asegurar la adecuada incorporación y formación del equipo humano del proyecto.	Velar por el desarrollo y bienestar del equipo humano del proyecto.
<b>3. Coordinador de comunicación interna</b>	Diseñar recursos para la comunicación interna y externa.	Velar por el cumplimiento de la comunicación efectiva en todos los aspectos del proyecto.
	Hacer comunicaciones a través de canales oficiales y recibir información para procesos como selección de personal y campañas.	Coordinar con otros equipos para la ejecución de actividades comunicacionales.
	Sistematizar la información recibida para su posterior uso.	Desarrollar y preparar el material de apoyo necesario para las actividades.
<b>4. Gerente de TI</b>	Supervisar el funcionamiento de los recursos tecnológicos.	Garantizar el funcionamiento adecuado de las herramientas tecnológicas.
	Revisar y actualizar requerimientos técnicos.	Atender consultas técnicas para promover soluciones efectivas y de alta calidad.
	Mantener y actualizar bases de datos.	Mantener actualizadas las herramientas necesarias para el proyecto.

<b>Responsable</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsabilidades</b>
<b>5. Especialista en desarrollo web</b>	Ejecutar la programación de herramientas web.	Asegurar el correcto funcionamiento de las herramientas tecnológicas.
	Mantener y actualizar bases de datos.	Atender consultas técnicas
	Supervisar el correcto funcionamiento de los equipos tecnológicos.	
	Capacitar a las gestoras sociales en el uso de herramientas web.	
<b>6. Gerente de Mantenimiento e Infraestructura</b>	Supervisar y asegurar el cumplimiento de requisitos específicos para la construcción y equipamiento de las oficinas físicas.	Coordinar las actividades de construcción y equipamiento de las oficinas de los CIB.
	Garantizar que la infraestructura cumpla con los requerimientos necesarios para el funcionamiento eficiente de los CIB.	
<b>7. Gerente de Contraloría</b>	Supervisar y evaluar el cumplimiento de políticas y procedimientos.	Velar por el cumplimiento de normativas internas y externas.
	Realizar auditorías internas para verificar la eficiencia y eficacia de los procesos.	Realizar seguimiento y control de procesos para promover la transparencia y legalidad.
	Identificar áreas de mejora y proponer acciones correctivas.	Proponer medidas correctivas y preventivas para asegurar el cumplimiento de estándares de calidad y regulaciones.
	Coordinar con otros departamentos para garantizar el cumplimiento normativo.	
<b>8. Director de Capital Humano</b>	Supervisa la ejecución del plan operativo del proyecto.	Velar por el cumplimiento de roles y responsabilidades del personal.
	Garantizar el cumplimiento de políticas y reglamentos internos.	Coordinar el reclutamiento, inducción y capacitación del equipo de trabajo.
	Participar en la evaluación de indicadores de línea base de operación.	Supervisar el desarrollo de estrategias para el bienestar laboral y la eficiencia operativa.
<b>Director de Sostenibilidad</b>	Apoyar en el desarrollo de alianzas estratégicas con otras organizaciones.	Presidir y liderar eventos de apertura e inicio de operaciones.
	Supervisar la ejecución del plan de integración del proyecto.	Establecer alianzas y convenios para colaboraciones institucionales.
	Evaluar el impacto positivo del proyecto en términos de sostenibilidad.	Supervisar la comunicación sobre el impacto positivo del proyecto en la empresa y la comunidad.
	Participar en la planificación de eventos y actividades relacionadas con la apertura de los centros.	

Nota: Cuadro de resumen de roles, actividades y responsabilidades del equipo. Elaboración propia

### 5.1.1.15 Control y seguimiento del plan de gestión

El éxito de cualquier proyecto depende en gran medida de una adecuada planificación y de un eficiente control y seguimiento de su implementación. En el contexto del desarrollo de Centros de Información y Bienestar (CIB) en Dos Pinos, la gestión efectiva de la implementación del plan es fundamental para impulsar el logro de los objetivos propuestos y la optimización de recursos. En este sentido, se presenta una propuesta detallada de control y seguimiento que incluye indicadores de medición, frecuencia de informes, métodos de evaluación del desempeño y otras consideraciones clave para asegurar el éxito en la ejecución del plan de gestión. Este enfoque integral de supervisión y monitoreo busca maximizar la eficiencia, identificar oportunidades de mejora y asegurar la alineación con los estándares de calidad y los requerimientos del proyecto.

#### Indicadores para medir:

- a) **Avance en la implementación del plan:** Porcentaje de tareas completadas en relación con el plan de gestión establecido, con una meta de avance del 90% para cada fase del proyecto. Calculado con la fórmula de la figura 5.20

**Figura 5.20:** Fórmula para el cálculo del indicador de avance en la implementación del plan de gestión

$$\text{Porcentaje de Avance} = \left( \frac{\text{Número de tareas completadas}}{\text{Número total de tareas planificadas}} \right) \times 100$$

Nota: Imagen de la fórmula para calcular los indicadores de control del plan. Elaboración propia

- b) **Cumplimiento de hitos:** Evaluación del cumplimiento de hitos clave en el cronograma del proyecto, con una meta de cumplimiento del 95% para cada hito planificado. Calculado con la fórmula de la figura 5.21

**Figura 5.21:** Fórmula para el cálculo del indicador de cumplimiento de hitos del plan de gestión

$$\text{Porcentaje de Cumplimiento de Hitos} = \left( \frac{\text{Número de hitos cumplidos}}{\text{Número total de hitos planificados}} \right) \times 100$$

Nota: Imagen de la fórmula para calcular los indicadores de control del plan. Elaboración propia

- c) **Calidad de la implementación:** Evaluación de la calidad de las actividades realizadas mediante la métrica de la atención de los requisitos y la conformidad con los estándares establecidos, con una meta de calidad del 90%. Calculado con la fórmula de la figura 5.22

**Figura 5.22:** Fórmula para el cálculo del indicador de calidad de la implementación del plan de gestión

$$\text{Porcentaje de Calidad} = \left( \frac{\text{Número de requisitos atendidos y conformes}}{\text{Número total de requisitos evaluados}} \right) \times 100$$

Nota: Imagen de la fórmula para calcular los indicadores de control del plan. Elaboración propia

- d) **Gestión de riesgos:** Evaluación de la efectividad de la gestión de riesgos mediante la identificación y evaluación de riesgos potenciales, la implementación de medidas de mitigación y la reducción de desviaciones significativas, con una meta de mitigación del 85% de los riesgos identificados. Calculado con la fórmula de la figura 5.23

**Figura 5.23:** Fórmula para el cálculo del indicador de gestión de riesgos del plan de gestión

$$\text{Porcentaje de Mitigación de Riesgos} = \left( \frac{\text{Número de riesgos mitigados}}{\text{Número total de riesgos identificados}} \right) \times 100$$

Nota: Imagen de la fórmula para calcular los indicadores de control del plan. Elaboración propia

- e) **Utilización eficiente de los recursos:** Evaluación de la asignación adecuada de recursos para cada actividad planificada, incluyendo el tiempo, el personal y los materiales necesarios, con una meta de utilización eficiente de recursos del 90%. Calculado con la fórmula de la figura 5.24

**Figura 5.24:** Fórmula para el cálculo del indicador de uso eficiente de los recursos del plan de gestión

$$\text{Porcentaje de Utilización Eficiente de Recursos} = \left( \frac{\text{Número de actividades con recursos adecuados}}{\text{Número total de actividades planificadas}} \right) \times 100$$

Nota: Imagen de la fórmula para calcular los indicadores de control del plan. Elaboración propia

- f) **Cumplimiento de las líneas base:** Evaluación del grado de cumplimiento de las líneas base establecidas para el tiempo, el costo y el alcance del proyecto, con una meta de cumplimiento del 90% para cada línea base. Calculado con la fórmula de la figura 5.25

**Figura 5.25:** Fórmula para el cálculo del indicador de uso eficiente de los recursos del plan de gestión

$$\text{Porcentaje de Cumplimiento de la Línea Base} = \left( \frac{\text{Número de elementos cumplidos dentro de la línea base}}{\text{Número total de elementos de la línea base}} \right) \times 100$$

Nota: Imagen de la fórmula para calcular los indicadores de control del plan. Elaboración propia

- g) **Desempeño del equipo:** El número de tareas completadas por semana será el indicador para la meta de superar el 90%. Teniendo en cuenta que las que no fueron completadas, deben tener el correcto registro de justificación del retraso o anulación de la actividad. Calculado con la fórmula de la figura 5.26

**Figura 5.26:** Fórmula para el cálculo del indicador del desempeño del equipo para el plan de gestión

$$\text{Porcentaje de Desempeño del Equipo} = \left( \frac{\text{Número de tareas completadas por semana}}{\text{Número total de tareas planificadas por semana}} \right) \times 100$$

Nota: Imagen de la fórmula para calcular los indicadores de control del plan. Elaboración propia

- h) **Comunicaciones:** Evaluación del tiempo de respuesta a consultas a través de la medición del tiempo promedio que transcurre desde que se recibe una consulta hasta que se responde, máximo 48 horas. Calculado con la fórmula de la figura 5.27

**Figura 5.27:** Fórmula para el cálculo del indicador de las comunicaciones para el plan de gestión

$$\text{Tiempo Promedio de Respuesta} = \left( \frac{\text{Suma de tiempos de respuesta}}{\text{Número total de consultas}} \right)$$

Nota: Imagen de la fórmula para calcular los indicadores de control del plan. Elaboración propia

- i) **Satisfacción de los patrocinadores del proyecto:** Se medirá el índice de satisfacción del cliente, a través de resultados de una encuesta de satisfacción sobre el resultado final del proyecto, el cual debe ser de 95% de satisfacción. Calculado con la fórmula de la figura 5.28

**Figura 5.28:** Fórmula para el cálculo del indicador de satisfacción de los patrocinadores del proyecto

$$\text{Índice de Satisfacción del Cliente} = \left( \frac{\text{Suma de puntuaciones de la encuesta}}{\text{Número total de respuestas}} \right)$$

Nota: Imagen de la fórmula para calcular los indicadores de control del plan. Elaboración propia

En resumen, el cuadro 5.31 muestra las categorías que se deben controlar y dar seguimiento, con sus indicadores y la manera de calcular los mismos.

**Cuadro 5.31:** Resumen de indicadores para el control y seguimiento del plan de gestión

Indicador	Fórmula	Meta
<b>Avance en la implementación del plan</b>	$(\text{Tareas completadas} / \text{Tareas planificadas}) * 100$	90%
<b>Cumplimiento de hitos</b>	$(\text{Hitos cumplidos} / \text{Hitos planificados}) * 100$	95%
<b>Calidad de la implementación</b>	$(\text{Requisitos conformes} / \text{Requisitos evaluados}) * 100$	90%
<b>Gestión de riesgos</b>	$(\text{Riesgos mitigados} / \text{Riesgos identificados}) * 100$	85%
<b>Utilización eficiente de los recursos</b>	$(\text{Actividades con recursos adecuados} / \text{Total actividades planificadas}) * 100$	90%
<b>Cumplimiento de las líneas base</b>	$(\text{Elementos cumplidos en línea base} / \text{Total elementos línea base}) * 100$	90%
<b>Desempeño del equipo</b>	$(\text{Tareas completadas por semana} / \text{Tareas planificadas por semana}) * 100$	90%
<b>Tiempo de Respuesta de Comunicaciones</b>	Suma de tiempos de respuesta / número de consultas	48 h
<b>Satisfacción de los patrocinadores</b>	Suma de puntuaciones encuesta) / número de respuestas	95%

Nota: Imagen de la fórmula para calcular los indicadores de control del plan. Elaboración propia

En conclusión, la implementación de estas medidas busca no solo acercarse a una implementación efectiva y eficiente, sino que también se busca que el proyecto se mantenga alineado con los objetivos establecidos y responda adecuadamente a cualquier desviación o imprevisto.

### Medición del desempeño

Estas mediciones son para evaluar el progreso, identificar áreas de mejora y tomar decisiones informadas sobre el avance del proyecto. Se realizará para promover que se cumplan los objetivos establecidos y se obtengan resultados satisfactorios. Aquí se detallan las actividades necesarias para medir el desempeño:

- a) Revisión periódica de la ejecución de actividades según el cronograma establecido:
  1. Realizar revisiones semanales para comparar el avance real con el planificado.
  2. Registrar el porcentaje de tareas completadas en relación con el cronograma.

3. Indicar el nivel de cumplimiento con respecto al indicador propuesto para el control del cronograma.
- b) Evaluación de la calidad de las entregas y resultados obtenidos en cada fase del proyecto:
1. Implementar revisiones de calidad al finalizar cada fase.
  2. Utilizar la métrica de cumplimiento de requisitos propuesta en los indicadores anteriores
  3. Registrar los hallazgos de las evaluaciones de calidad y definir acciones correctivas si es necesario.
- c) Seguimiento de la gestión de riesgos y acciones correctivas implementadas en caso de desviaciones significativas:
1. Revisar regularmente el registro de riesgos y su estado.
  2. Evaluar la efectividad de las acciones tomadas para mitigar riesgos identificados.
  3. Indicar el nivel de cumplimiento con respecto al indicador propuesto para la gestión de riesgos
- d) Evaluación de la utilización eficiente de recursos en relación con los resultados obtenidos:
1. Comparar el presupuesto asignado con los costos reales del proyecto.
  2. Calcular el índice de eficiencia de recursos, relacionando el valor agregado obtenido con la inversión realizada.
  3. Realizar análisis de desviaciones presupuestarias y tomar medidas correctivas si es necesario para optimizar la utilización de recursos.
- e) Evaluación del cumplimiento de las líneas base:
1. Comparar regularmente el progreso actual con las líneas base establecidas para el tiempo, el costo y el alcance del proyecto.
  2. Identificar desviaciones significativas y analizar las causas subyacentes.
  3. Establecer acciones correctivas para alinear el proyecto con las líneas base definidas.
  4. Registrar y documentar los cambios realizados en las líneas base, justificando cualquier modificación según las necesidades y requisitos del proyecto.
- f) Evaluación del desempeño del equipo:
1. Monitoreo de la productividad y eficiencia del equipo de trabajo
  2. Identificación de necesidades de reforzamiento de capacitación y desarrollo

3. Resolución de posibles conflictos internos que puedan afectar el avance del proyecto
- g) Seguimiento de la comunicación:
1. Evaluación de la efectividad de la comunicación interna y externa, asegurando una fluidez adecuada de la información entre todos los involucrados en el proyecto y la atención oportuna de cualquier necesidad o consulta.
- h) Seguimiento de la satisfacción del cliente
1. Obtener la retroalimentación regular de los patrocinadores del proyecto, evaluando su nivel de satisfacción con los productos o servicios entregados y realizando ajustes según sus comentarios para mejorar continuamente la calidad y el valor percibido del proyecto.

**Frecuencia de informes y responsables:**

- a) Informes quincenales de avances: El equipo de gestión del proyecto serán responsables de elaborar informes quincenales de avances en la implementación del plan, proporcionando actualizaciones detalladas sobre el progreso realizado y los desafíos encontrados.
- b) Informe trimestral de cumplimiento: El líder del proyecto presentará un informe trimestral de cumplimiento ante el Comité de Dirección, resaltando el progreso alcanzado durante el trimestre, los hitos cumplidos y las áreas de mejora identificadas. Este informe incluirá análisis de desviaciones y acciones correctivas implementadas.
- c) Informe anual de evaluación: Al finalizar cada año, se elaborará un informe anual de evaluación del proyecto, que abarcará los logros alcanzados, el cumplimiento de los objetivos estratégicos, la eficiencia en el uso de recursos y las lecciones aprendidas. Este informe será presentado por el Líder de Proyecto ante la alta dirección y los principales interesados.

Los indicadores cuantitativos propuestos ofrecen una visión clara y objetiva del progreso, la calidad del trabajo, la comunicación efectiva y, sobre todo, la satisfacción del cliente. Estos indicadores permiten tomar decisiones informadas, identificar áreas de mejora y asegurar el cumplimiento de los objetivos y estándares establecidos. El monitoreo constante de estos aspectos contribuye a la eficiencia, la efectividad y la excelencia en la ejecución del proyecto, proporcionando una base sólida para el logro de resultados satisfactorios y la maximización del valor entregado a todas las partes interesadas.

## 5.2 Propuesta de Integración del Plan de Gestión

El último objetivo específico se materializará a través de la propuesta de integración del plan de gestión, considerando las capacidades de la Dirección de Sostenibilidad. Este apartado tiene la intención de ofrecer herramientas complementarias a la planificación de los CIB, para el apoyo en el desarrollo de este o bien para la operación y administración del servicio.

Con este apartado se busca dar valor al proyecto a partir de:

- Promover la coherencia y eficiencia en la ejecución de todas las actividades relacionadas con el Centro de Información y Bienestar (CIB).
- Asegurar que las gestoras sociales y el equipo del proyecto estén debidamente capacitados para desempeñar sus funciones de manera efectiva, lo que mejora la calidad de los servicios brindados.
- También, un plan para la campaña de lanzamiento del servicio CIB es fundamental para generar interés y participación de los usuarios potenciales, asegurando así un inicio exitoso y una integración adecuada en la empresa.
- El plan operativo estratégico proporciona una guía clara para la gestión diaria del CIB, incluyendo horarios, recursos necesarios, protocolos de atención, entre otros aspectos fundamentales para su funcionamiento.
- Asimismo, tener una base de datos de instituciones y trámites es esencial para agilizar los procesos y buscar una gestión eficiente de las solicitudes y consultas que se reciban en el CIB.
- Identificar los requerimientos y necesidades para las herramientas web necesarias asegura que se desarrollen y utilicen las soluciones tecnológicas adecuadas para las actividades del CIB.
- Comprender las diferencias entre el CIB Dole y Dos Pinos permite adaptar las estrategias y acciones según las necesidades específicas de cada contexto, maximizando así la efectividad del proyecto.
- Por último, el resumen de los puntos que atienden los efectos identificados en el problema y su impacto proporciona una visión clara de cómo las actividades del CIB están abordando los problemas identificados y qué resultados se esperan lograr, lo que facilita la evaluación y mejora continua del proyecto.

### ***5.2.1 Plan de capacitación***

El presente capítulo está dedicado a la planificación y desarrollo del programa de capacitación para dos partes fundamentales en este proyecto; primero la persona encargada de gestionar el Centro de Información y Bienestar (CIB) y también para el equipo que aplicará lo que este plan de gestión indica.

La capacitación es un pilar fundamental para promover la efectividad y el éxito del CIB, ya que proporciona los conocimientos, habilidades y herramientas necesarias para brindar un servicio integral y de calidad a los trabajadores de la empresa, así como asegurar que el plan de gestión tenga la mejor aplicación posible para el cumplimiento de sus objetivos.

#### ***5.2.1.1 Capacitación a gestoras sociales***

Con el fin de asegurar que la persona que gestionará el servicio esté plenamente preparada para desempeñar sus funciones de manera eficiente y contribuir al bienestar de los colaboradores se propone el siguiente plan de capacitación:

##### Semana 1: Lineamientos y Normativas (5 días)

- Bloque 1: Introducción a Dos Pinos: Historia, valores y objetivos.
- Bloque 2: Lineamientos y políticas internas de Dos Pinos relacionadas con el CIB.

##### Semana 2: Programas y Trámites (5 días)

- Bloque 1: Programas Estatales al alcance del CIB (Seguridad Social, Trabajo, Salud, Vivienda, Migración, etc.).
- Bloque 2: Trámites y convenios con instituciones privadas para el beneficio de los colaboradores.

##### Semana 3: Procedimientos de Atención (5 días)

- Bloque 1: Procedimientos para el registro de cada atención brindada en el CIB.
- Bloque 2: Manejo de consultas pendientes en la línea WhatsApp y seguimiento efectivo de las mismas.

##### Semana 4: Sistematización y Gestión de Información (5 días)

- Bloque 1: Sistematización de informes y resultados de gestión del CIB.
- Bloque 2: Gestión del plan de gestión del CIB y su importancia en la toma de decisiones.

#### Semana 5: Práctica Supervisada y Gestión de Servicios (5 días)

- Bloque 1: Práctica supervisada en la atención de clientes en un CIB-Dole, enfocándose en la calidad de la atención y el manejo de situaciones particulares.

#### Metodología de Capacitación:

- Bloque teórico: Presentaciones, material didáctico, casos prácticos.
- Bloque práctico: Simulaciones de atención, uso de herramientas y sistemas, prácticas supervisadas en el CIB-Dole.

#### Evaluación y Seguimiento:

- Evaluaciones al final de cada semana para medir el nivel de comprensión y retención de conocimientos.
- Reuniones de seguimiento con la persona capacitada para revisar avances, identificar áreas de mejora y brindar retroalimentación.

Es fundamental destacar la importancia de la capacitación continua y del seguimiento y evaluación del desempeño para promover la mejora continua del servicio del CIB y su alineación con las necesidades y expectativas de los usuarios.

#### **5.2.1.2 Capacitación al equipo del proyecto**

El éxito en la implementación del Plan de Gestión de los Centros de Información y Bienestar (CIB) depende en gran medida del conocimiento y la capacidad del equipo del proyecto encargado de llevar a cabo el plan de gestión. Por ello, se ha diseñado este plan de capacitación con el objetivo de proporcionar al equipo las herramientas necesarias para interpretar y aplicar eficientemente el plan de gestión del CIB en la creación y desarrollo de los Centros de Información y Bienestar en la empresa.

A lo largo de este plan de capacitación, el equipo adquirirá los conocimientos y habilidades esenciales para desempeñar sus roles de manera efectiva, asegurando así el cumplimiento de los objetivos del proyecto y la satisfacción de las necesidades de los colaboradores de la empresa.

**Objetivo de la Capacitación:** Proporcionar al equipo del proyecto los conocimientos, habilidades y herramientas necesarias para interpretar y aplicar eficientemente el plan de gestión del CIB en la implementación de los centros de información y bienestar en la empresa.

Duración de la Capacitación: 10 horas.

**Contenido de la Capacitación:**

Bloque 1: Introducción al Plan de Gestión del CIB (4h)

- Tema 1: Presentación del plan de gestión del CIB: objetivos, alcance, estructura y principales componentes.
- Tema 2: Análisis detallado de los procesos y procedimientos establecidos en el plan de gestión del CIB.

Bloque 2: Cronograma- Roles y Responsabilidades del Equipo (2h)

- Tema 1: Comunicación de cronograma y definición de roles y responsabilidades de cada miembro del equipo en la implementación del plan de gestión del CIB.
- Tema 2: Identificación de las competencias y habilidades necesarias para cada rol y cómo aplicarlas en el proyecto.

Bloque 3: Herramientas y Recursos del Plan de Gestión (2h)

- Tema 1: Uso de herramientas y sistemas especificados en el plan de gestión del CIB.
- Tema 2: Gestión de recursos materiales y humanos para la ejecución del plan de gestión del CIB.

Bloque 4: Evaluación y Seguimiento del Plan de Gestión (2h)

- Tema 1: Métodos de evaluación del desempeño y resultados del plan de gestión del CIB.
- Tema 2: Establecimiento de mecanismos de seguimiento y control para asegurar la correcta implementación del plan.

**Metodología de Capacitación:**

- Sesiones teóricas: Presentaciones, material didáctico.

- Sesión vivencial: Visita al CIB Dole para ver una aproximación de lo que se espera como resultado del CIB-Dos Pinos.

Este plan de capacitación está diseñado para asegurar que el equipo del proyecto tenga los conocimientos y habilidades necesarias para implementar con éxito el plan de gestión del CIB y contribuir al logro de los objetivos del proyecto en la empresa.

### ***5.2.2 Guía Operativa del Centro de Información y Bienestar Dos Pinos***

En este capítulo, exploraremos el Plan Operativo Estratégico del Centro de Información y Bienestar (CIB). Este plan es más que un conjunto de acciones; representa la hoja de ruta para mejorar la vida de todos los colaboradores a través de este servicio.

Lo más importante de esto, es en todo momento, tener presente el propósito principal del mismo; el CIB es un servicio accesible para todos los colaboradores, diseñado con el objetivo de reducir las brechas sociales. ¿Cómo se logra? A través de la información, la asesoría y el seguimiento en trámites Estatales y privados.

En las siguientes secciones, se desglosan los componentes clave de este plan y cómo se alinea con los valores fundamentales del servicio.

#### ***5.2.2.1 Equipo administrativo del CIB: roles y responsabilidades***

El equipo administrativo del Servicio CIB desempeña un papel crucial en el éxito y la eficiencia de las operaciones. A continuación, se detallan los roles y responsabilidades de este equipo:

- Supervisora del CIB
  - Responsabilidades:  
Gestión Integral del CIB: La coordinadora es responsable de liderar la gestión integral del Centro de Información y Bienestar (CIB), asegurando su correcto funcionamiento en todas las áreas, incluyendo atención al usuario, seguimiento de procesos, bienestar laboral, y gestión de información.

Supervisión del Equipo: Debe supervisar y coordinar las actividades del equipo administrativo del CIB, asegurando que cada miembro cumpla con sus responsabilidades de manera efectiva y en línea con los objetivos del servicio.

Planificación y Ejecución de Actividades: Es responsable de planificar y asegurar la ejecución las actividades a corto, mediano y largo plazo, estableciendo propuestas alineadas a los objetivos estratégicos de la organización.

Relaciones Interinstitucionales: Debe establecer y mantener relaciones efectivas con instituciones y organizaciones aliadas, facilitando la colaboración y el intercambio de recursos para beneficio del CIB y sus usuarios.

Gestión de Presupuesto: La coordinadora es responsable de gestionar el presupuesto operativo del CIB, asegurando su correcta asignación y uso eficiente para cubrir las necesidades del servicio.

Evaluación y Mejora Continua: Debe realizar evaluaciones periódicas del desempeño del CIB, identificando áreas de mejora y proponiendo acciones correctivas para optimizar la calidad y eficiencia del servicio.

Comunicación y Reportes: Debe mantener una comunicación efectiva con el equipo administrativo, otros departamentos de la empresa y usuarios del servicio, proporcionando informes periódicos sobre el estado y logros del CIB.

- Gestor/a del Centro de Información y Bienestar (CIB)

- Responsabilidades:

- Liderar y supervisar todas las operaciones diarias del CIB.

- Coordinar con los diferentes departamentos para promover un servicio integral y de calidad.

- Desarrollar estrategias para mejorar la experiencia del usuario y aumentar la eficiencia operativa.

- Gestionar el presupuesto asignado al CIB y reportar periódicamente sobre el uso de los recursos.

Evaluar el desempeño del equipo y proponer acciones de mejora continua.

- Contraloría: encargado de presupuesto
  - Responsabilidad principal:  
Asegurar la disponibilidad y gestión eficiente del presupuesto operativo del Servicio CIB.
  - Actividades:  
Elaborar y gestionar el presupuesto operativo anual del Servicio CIB.  
Realizar seguimiento periódico de los gastos e ingresos del servicio.  
Coordinar con el departamento financiero para asegurar la disponibilidad de fondos según las necesidades operativas.  
Presentar informes financieros regulares al equipo de dirección y tomar medidas correctivas si es necesario para mantener el presupuesto dentro de los límites establecidos.
- Coordinador/a de Capital Humano
  - Responsabilidad principal:  
Gestionar las necesidades de personal y talento del Servicio CIB.
  - Actividades:  
Planificar y coordinar las contrataciones y asignaciones de personal para las distintas áreas del servicio.  
Desarrollar programas de capacitación y desarrollo profesional para el personal del CIB.  
Gestionar las evaluaciones de desempeño y reconocimientos dentro del equipo.  
Mantener una comunicación efectiva con el departamento de Recursos Humanos de la empresa para facilitar el cumplimiento de políticas y procedimientos.
- Responsable de Tecnologías de la Información (TI)
  - Responsabilidades:  
Promover el funcionamiento óptimo de los sistemas informáticos y herramientas tecnológicas del CIB.

Brindar soporte técnico al personal y usuarios en el uso de las plataformas digitales.

Supervisar la seguridad de la información y la protección de datos de los usuarios.

Coordinar con proveedores externos para mantenimiento y actualización de equipos.

Implementar soluciones tecnológicas innovadoras para mejorar la eficiencia del servicio.

- Responsable de Comunicación y Marketing

- Responsabilidades:

- Desarrollar estrategias de comunicación interna y externa para promover los servicios del CIB.

- Elaborar material de marketing, folletos, boletines y contenido para redes sociales.

- Organizar eventos, ferias y actividades promocionales para dar a conocer el CIB.

- Monitorear la imagen y reputación del CIB en el mercado y proponer acciones correctivas.

- Medir el impacto de las acciones de comunicación y ajustar estrategias según los resultados.

Coordinar la gestión de reclamos y sugerencias para la mejora continua del servicio.

Estas responsabilidades están diseñadas para buscar una gestión eficiente y efectiva del Servicio CIB, asegurando tanto la calidad de los servicios como el uso adecuado y transparente de los recursos financieros asignados.

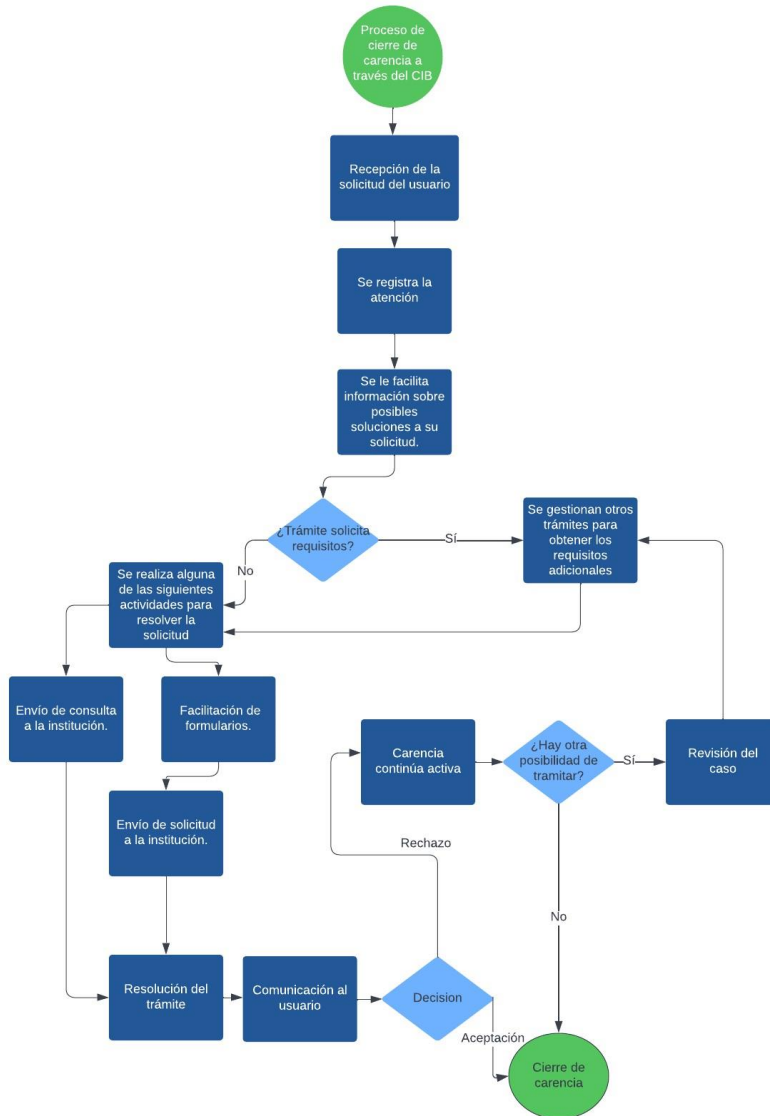
### ***5.2.2.2 Actividades de la operación***

Las funciones de la gestora del Centro de Información y Bienestar (CIB) incluyen:

- Asesorar y dar seguimiento: Brindar orientación a los trabajadores sobre los trámites y requisitos necesarios para diversos procesos, tanto Estatales como internos de la empresa y de organizaciones privadas y dar seguimiento continuo a los procesos en curso, asegurando su correcta ejecución y resolución en tiempo y forma.

- Capacitar: Enseñar a los colaboradores que lo requieran sobre el uso del sitio web y como realizar las consultas que necesite a través del panel PC
- Toma de datos o atenciones específicas solicitadas por la administración: Recopilar y gestionar información específica solicitada por la empresa, asegurando su precisión y confidencialidad.
- Investigar y comunicar oportunamente información importante para los colaboradores: Mantenerse al tanto de las actualizaciones y cambios en trámites y programas para comunicar de manera efectiva la información relevante al departamento de comunicaciones para que este lo haga llegar a los colaboradores, como cambios en políticas, eventos importantes, entre otros.
- Registrar las atenciones: Llevar un registro detallado de todas las atenciones brindadas (presenciales, telefónicas, WhatsApp y web) a los trabajadores, incluyendo consultas, seguimientos, asesoramientos, entre otros.
- Realizar informes solicitados: Preparar informes semestrales o a solicitud de la dirección, que reflejen el trabajo realizado, los resultados obtenidos y las necesidades identificadas.
- Generar evidencia y controles para procesos internos de la empresa: Contribuir a la generación de evidencia y controles necesarios para los procesos internos de la empresa, garantizando la transparencia y eficiencia en la gestión.
- Acompañar procesos relacionados al cierre de carencias: Participar activamente en los procesos relacionados con el cierre de carencias, ofreciendo apoyo y seguimiento para promover su resolución satisfactoria. Ejecutando el proceso que muestra la figura 5.29

**Figura 5.29:** Diagrama de flujo del proceso para atender carencias de Pobreza Multidimensional a través del servicio del CIB



Nota: Proceso que debe seguir la gestora social para el cierre de carencias. Elaboración propia

Y también, para este punto, ejecutar diagnósticos, estudios y perfilamientos para la contribución a la atención de la pobreza según sea solicitado

- Visitar las localidades: especialmente las alejadas de la oficina de atención (Atención al riesgo R07) para asegurar el acceso al servicio de aquellas personas cuyo puesto de trabajo está a más de 1km del CIB.

En resumen, estas tareas abarcan desde la atención al personal hasta la gestión de recursos humanos y el impacto positivo de la organización. El mismo se renueva y actualiza conforme se desarrolla el servicio, ya que la población demandará nuevas necesidades, que el CIB debe estar en la capacidad de mejorar continuamente para identificarlas y atenderlas.

### ***5.2.2.3 Fundamentos Estratégicos del Centro de Información y Bienestar (CIB)***

Estos elementos son esenciales para comprender la dirección y el propósito del CIB, así como para establecer una base sólida que permita alcanzar los objetivos y contribuir de manera significativa al bienestar de los colaboradores y sus familias.

#### **a) Visión Estratégica:**

Como líderes en opciones de desarrollo para nuestros colaboradores, aspiramos a ser reconocidos por nuestro impacto positivo en la vida de las personas. Visualizamos un futuro en el que nuestro Centro de Información y Bienestar (CIB) sea un referente, brindando servicios que no solo informen y faciliten trámites, sino que también empoderen a los usuarios y contribuyan a su desarrollo económico y bienestar social.

#### **b) Misión Estratégica:**

Proporcionar un servicio de información y trámites de excelencia, facilitando el acceso a servicios gubernamentales y privados de manera eficiente y amigable. A través de alianzas estratégicas con instituciones, nos comprometemos a aliviar la carga financiera y de tiempo de los trabajadores, reduciendo brechas que los alejan de validar sus derechos, generando confianza y mejorando la calidad de vida de nuestros colaboradores y sus familias.

#### **c) Valores Estratégicos:**

En el contexto de un plan operativo estratégico, los valores desempeñan un papel crucial. Representan los principios fundamentales que guían las acciones y decisiones de una organización. Estos valores, que muestra la figura 5.30, no solo definen la cultura empresarial, sino que también influyen en la dirección futura y el éxito sostenible. En este plan, exploraremos los valores clave que sustentan nuestra visión y misión, y cómo se traducen en acciones concretas.

**Figura 5.30:** Valores estratégicos del CIB

<b>Integridad</b>	La integridad se refiere a la honestidad y coherencia en las acciones y decisiones. Es la base para construir relaciones de confianza y mantener altos estándares éticos del servicio.
<b>Innovación</b>	La innovación implica la búsqueda constante de nuevas ideas, métodos y soluciones para ofrecer siempre un servicio oportuno y de calidad
<b>Respeto</b>	El respeto es fundamental en cualquier entorno. Significa tratar a los demás con cortesía, consideración y reconocimiento de su dignidad y derechos sin juzgar
<b>Bienestar Social</b>	Este valor nos invita a centrar el servicio en el bienestar colectivo. Implica trabajar juntos para crear posibilidades de desarrollo para todos.
<b>Empatía</b>	La empatía es fundamental para comprender y compartir los sentimientos y necesidades de los demás
<b>Excelencia</b>	La excelencia se refiere a la búsqueda constante de la calidad y el logro de los más altos estándares. Es el compromiso de hacer lo mejor posible en todo momento.

Nota: Definición de los valores estratégicos del servicio del CIB. Elaboración propia

En resumen, los valores estratégicos son el corazón de nuestro plan operativo. La integridad, la innovación, el respeto, el bienestar social, la empatía y la excelencia son los pilares sobre los que construimos nuestro camino hacia el bienestar social que se busca. Al mantenernos fieles a estos valores, aseguramos una organización sólida, centrada en el bienestar de todos y comprometida con la excelencia en todo lo que hacemos.

#### **5.2.2.4 *Objetivos, metas e indicadores***

En esta sección, se detallan los objetivos estratégicos del CIB, las metas específicas que se buscan alcanzar y los indicadores que permitirán medir el progreso y el impacto de las acciones implementadas.

- **Operación diaria**

- Objetivo: Brindar un servicio constante y efectivo a todos los colaboradores y sus familias de acceso oportuno a información relevante sobre trámites Estatales y privados servicios y recursos disponibles.
- Meta: Atender al menos 10 personas en promedio por día, después del primer año de gestión de cada CIB

- Indicador: cantidad de atenciones por día
- **Alianzas estratégicas:**
  - Objetivo: Establecer colaboraciones sólidas con entidades gubernamentales y organizaciones estatales.
  - Meta: Formalizar al menos tres alianzas estratégicas por año, a partir de la apertura del primer CIB, con instituciones Estatales para ampliar el acceso a servicios y recursos.
  - Indicador: cantidad de alianzas formalizadas por año.
- **Impacto del servicio:**
  - a) Objetivo: Impactar mediante la gestión del CIB principalmente tres variables; ausentismo, índice de pobreza multidimensional y satisfacción laboral.
  - b) Metas:
    - Establecer líneas base para la medición y seguimiento anual de las tres variables y con estos alcanzar las metas de:
      - Contribuir en al menos la reducción de 1%, con respecto al año anterior, el ausentismo laboral causado por las visitas a instituciones para trámites personales
      - Contribuir al cierre de al menos el 5% más de carencias, con respecto al cierre de carencias de pobreza multidimensional del 2024
      - Contribuir en al menos un 5% del incremento de la satisfacción del empleado.
  - c) Indicadores:  
El cuadro 5.32 muestra los indicadores clave para evaluar el cumplimiento del objetivo y metas de impacto anteriormente expuestas, además el cálculo del indicador sobre el costo del ausentismo se explica en seguida del cuadro.

**Cuadro 5.32** Indicadores base para la evaluación del impacto del CIB

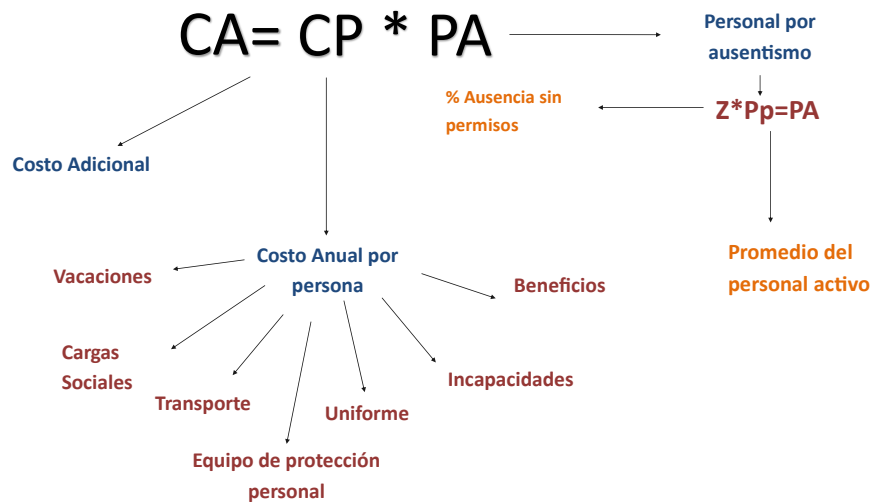
Indicadores					
Ausentismo		IPM		Satisfacción laboral	
Indicador	Dato	Indicador	Dato	Indicador	Dato
Promedio de Ausencias injustificadas o con permiso al mes	N/A	Cantidad de carencias activas	4531	Calificación en la satisfacción el empleado	74%
Áreas/Departamentos que más se ausentan	N/A	Cantidad de carencias prevenidas	N/A	Calificación en cultura organizacional	N/A
Planta con mayor % de ausentismo (planta, ubicación geográfica, sucursal)	N/A	Cantidad de carencias abordadas por los proyectos actuales	483	Calificación en ambiente de trabajo	N/A
Costo de las ausencias por año	N/A	Cantidad de carencias cerradas por los proyectos actuales	555	Calificación en comunicación interna	70%

Nota: Indicadores para controlar y evaluar el impacto en ausentismo, disminución de la pobreza multidimensional y la satisfacción laboral. Elaboración propia.

Los indicadores que se presentan con un N/A muestran que aún el dato no lo recopilan en Dos Pinos, por lo que se deben calcular al inicio de la gestión del proyecto para sentar una línea base en estos temas también. Mientras que, los indicadores que ya muestran un resultado son datos que actualmente registra la cooperativa en sus bases de datos y que únicamente se deben de actualizar a la fecha de inicio de la ejecución del proyecto. Estos datos se han obtenido de la consulta a la empresa a través de las herramientas de investigación

Para el cálculo del costo del ausentismo se recomienda utilizar la fórmula que aparece en la figura 5.31

**Figura 5.31:** Fórmula para el cálculo del costo del ausentismo laboral



Nota: Variables a tomar en cuenta para el cálculo del ausentismo. Elaboración propia

#### 5.2.2.5 Modelo del servicio

El Modelo del Servicio en el Centro de Información y Bienestar (CIB) es el marco fundamental que define cómo se entregan los servicios y el valor único que se ofrece a los colaboradores, sus familias y la comunidad en general. Este apartado se centra en presentar la propuesta de valor única del CIB, su solución integral y el concepto de alto nivel que guía su funcionamiento.

##### a) Propuesta de valor único

Ofrecerle al colaborador, la familia y la comunidad la oportunidad de tener acceso a los trámites Estatales sin visitar presencialmente las instituciones. Significando esto ahorro económico, sentido de pertenencia, desarrollo humano y disminución del ausentismo o rotación del personal.

##### b) Solución

- Ofrecer atención presencial y exclusiva para dar asesoría y seguimiento a consultas sobre trámites públicos y privados
- Alianzas estratégicas con las diferentes instituciones para facilitar la interacción del usuario

### **c) Concepto de alto nivel**

- Se disminuye la brecha tecnológica y geográfica entre las instituciones Estatales y los usuarios.
- Se validan derechos humanos y fundamentales de las personas
- Aporte a la gestión Estatal en temas de liberación de filas para la atención individual.
- Envío de usuarios informados y preparados para tramitar ágilmente el proceso a las instituciones cuando ya el CIB no puede gestionar
- Se facilita un mayor alcance y cobertura para las instituciones del Estado
- Se le da al colaborador sentido de pertenencia y la oportunidad de cubrir sus necesidades desde el lugar de trabajo
- Se contribuye a la disminución de la pobreza multidimensional

### **d) Métricas clave, además de los indicadores principales para la operación**

- Ahorro familiar: Para calcular este parámetro se calcula el costo mínimo en el que hubiera tenido que incurrir la persona si la gestión la realizara presencialmente en la institución en lugar de tramitar desde el CIB. Se resalta, que el cálculo aplica para aquellos trámites cuya posibilidad de tramitarse es únicamente con la presencialidad, es decir, que la institución no tiene habilitado realizarlo por correo electrónico o vía web.  
Este dato se calcula con la suma de tres variables: el costo promedio del transporte público (bus) de donde provienen los usuarios del servicio, costo de un tiempo de comida para una persona, el costo del salario que deja de recibir esa persona por solicitar permiso o ausentarse para ir a hacer el trámite.
- Número de cierre y prevención de carencias IPM:
  - Cierre de carencias: Cantidad de carencias identificadas en la última medición del Índice de Pobreza Multidimensional (IPM), atendidas por el CIB
  - Prevención de carencias: todas las carencias que señala la metodología IPM, que son atendidas por el CIB, sin ser identificadas previamente por el estudio diagnóstico de la empresa.
- Cantidad de trámites realizados: total de consultas hechas al CIB

- Número de ausencias prevenidas: Total de consultas hechas al CIB sobre los trámites que se han categorizados como meramente presenciales, ya que, de no ser a través del CIB, al usuario no le quedaría otra opción más que apersonarse a la Institución.
- Cantidad de Instituciones consultadas: La suma de las consultas realizadas a cada institución
- Trámites consultados vs trámites atendidos: Indica la cantidad de solicitudes que hicieron los usuarios del CIB en contra posición a la cantidad de estas solicitudes que el CIB realmente dio respuesta, dado que, algunas consultas podrían no gestionarse o no haber sido atendidas por la institución.
- Tasa de consulta al servicio en promedio por usuario: cada trabajador tiene la posibilidad de consultar los trámites que requiera, las veces que lo considere oportuno, este parámetro indicara cuantas veces en promedio consulta un mismo usuario al CIB, indiferentemente si es el mismo o diferente trámite.

#### e) **Relaciones con el usuario**

En el contexto del Centro de Información y Bienestar (CIB), es fundamental desarrollar relaciones sólidas y positivas con los usuarios para fomentar su satisfacción y la confianza en el servicio ofrecido

- Interactiva: Se promoverá un diálogo fluido y bidireccional para comprender mejor las necesidades y expectativas del usuario.
- Confidencial: Se resguardará la confidencialidad de la información proporcionada por los usuarios en el CIB. La privacidad y seguridad de los datos serán prioritarias, asegurando que la información sensible se maneje de manera segura y protegida.
- Clara: La comunicación con el usuario será clara y comprensible. Se utilizarán términos sencillos y explicaciones detalladas para facilitar la comprensión de los procedimientos, requisitos y beneficios de los servicios ofrecidos en el CIB.
- Comprometida: El personal del CIB estará comprometido con brindar un servicio de calidad y orientado al usuario. Se dedicarán esfuerzos para resolver dudas, ofrecer asesoramiento adecuado y la buscar satisfacción del usuario en cada interacción.
- Respetuosa: Se mantendrá una actitud respetuosa y cordial en todas las interacciones con los usuarios.

- Responsable: Buscar el cumplimiento de los compromisos adquiridos con los usuarios.
- Empática: Se practicará la empatía para comprender las situaciones y necesidades individuales de cada usuario. Se brindará un acompañamiento cercano y comprensivo, mostrando sensibilidad hacia las preocupaciones y desafíos que puedan enfrentar los usuarios en sus trámites y consultas.

#### **f) Públicos de interés**

- Todos los colaboradores de las sucursales donde opera el CIB
- Equipos administrativos cuyos resultados del CIB impacta sus objetivos
- Instituciones públicas y privadas como: la Caja Costarricense de Seguro Social, El Instituto Mixto de Ayuda, las Municipalidades Locales, el Instituto Nacional de Aprendizaje, El Instituto Nacional de la Mujer, las operadoras de pensiones, etc.

#### **g) Canales de comunicación con los públicos de Interés**

Para la atención de los usuarios se dispondrán diferentes mecanismos de comunicación para tener acceso a los servicios CIB, todos ellos buscan facilitarle al colaborador las consultas que desee hacer optando por el canal que tenga mayor conveniencia para él.

- Presencial: Se establecerán espacios acogedores y profesionales donde los usuarios podrán recibir asesoramiento, realizar trámites y obtener información detallada de manera personalizada.
- WhatsApp: Se utilizará WhatsApp como un canal de comunicación ágil y directo. Los usuarios podrán realizar consultas, solicitar información y recibir actualizaciones sobre sus trámites a través de mensajes instantáneos. Este canal permitirá una comunicación cercana y rápida, especialmente para temas urgentes o consultas breves.
- Correo Electrónico: El correo electrónico se empleará para comunicaciones más formales, envío de documentos, seguimiento de solicitudes y notificaciones importantes. Se promoverá la seguridad y confidencialidad de la información enviada por este medio, facilitando la comunicación escrita detallada y organizada.
- Informes gerenciales: Los informes gerenciales se utilizarán para comunicar de manera estructurada y detallada los avances, resultados y desafíos del CIB a la alta dirección y

otros públicos internos relevantes. Estos informes serán fundamentales para la toma de decisiones estratégicas y el seguimiento del rendimiento del CIB.

- **Visitas:** Se planificarán visitas a las instalaciones del CIB para públicos específicos, como autoridades, socios estratégicos, medios de comunicación y otros interesados relevantes. Estas visitas servirán para mostrar el funcionamiento del CIB, generar alianzas, fortalecer relaciones con diferentes actores del entorno y generar mayores beneficios a los colaboradores y sus familias.
- **Línea telefónica:** Se establecerá una línea telefónica dedicada exclusivamente al CIB, donde los usuarios podrán realizar consultas, solicitar citas y recibir asistencia telefónica. Esta línea telefónica será un complemento importante para brindar una atención rápida y eficaz a los usuarios que prefieran este medio de comunicación.

#### **h) Usuarios:**

- Colaboradores de las sucursales El Coyol, Belén y San Carlos
- Familiares de los colaboradores de las sucursales El Coyol, Belén y San Carlos
- Personal administrativo de la operación del CIB
- Personal administrativo de las sucursales donde opera el CIB

#### **i) Puntos estratégicos para sostenibilidad de la operación**

En el contexto de la sostenibilidad operativa del Centro de Información y Bienestar (CIB), es crucial identificar y aplicar estrategias que aseguren su funcionamiento eficiente y continuo. En este apartado, se presentan puntos estratégicos clave para promover la sostenibilidad operativa del CIB. Estos puntos abarcan desde la conciencia y adquisición de usuarios hasta la retención y generación de ingresos, destacando acciones concretas para cada fase del proceso. La implementación de estas estrategias será responsabilidad del equipo de gestión del CIB, quienes deberán aplicarlas de manera coordinada y efectiva para asegurar el éxito y la continuidad del servicio ofrecido. Los puntos se muestran en la figura 5.32

**Figura 5.32:** Puntos estratégicos para la sostenibilidad del servicio

Conciencia	+	Campañas de promoción - Pertenecer a los grupos de WhatsApp por labores - recomendaciones de otros usuarios
Adquisición	+	Contrataciones – abordar IPM – visitas de campo – Recibir visitas de instituciones para gestión de trámites – Tener convenios con las instituciones
Activación	+	Ofrecer el servicio en horario laboral - disponer de canal de WhatsApp y web para consultas en línea - Atendiendo oportunamente a los usuarios para fortalecer la credibilidad - buscando personalmente a quienes sabemos tienen una necesidad específica - presentando el proyecto a instituciones de interés
Retención	+	Seguimiento y respuesta a tiempo
Ingresos	+	Reducir al mínimo necesario las visitas a las instituciones
Referencias	+	Servicio gentil, oportuno y satisfactorio

Nota: Aspectos para favorecer la sostenibilidad del servicio. Elaboración propia

Aunado a esto, se debe manejar el CIB como una marca, con su nombre propio, su logo particular y diseño de oficinas disruptivo de la formalidad. A continuación, las figuras de la 33 a la 42 muestran las propuestas de logos para que el equipo de diseño de la empresa tome como guía o utilice.

**Figura 5 33:** Propuesta de logo CIB número 1



Nota: Opción de logo para identificar el CIB

**Figura 5.34:** Propuesta de logo CIB número 2



Nota: Opción de logo para identificar el CIB

**Figura 5.35:** Propuesta de logo CIB número 3



Nota: Opción de logo para identificar el CIB

**Figura 5.36:** Propuesta de logo CIB número 4



Nota: Opción de logo para identificar el CIB

**Figura 5.37:** Propuesta de logo CIB número 5



Nota: Opción de logo para identificar el CIB

**Figura 5. 38:** Propuesta de logo CIB número 6



Nota: Opción de logo para identificar el CIB

**Figura 5.39:** Propuesta de logo CIB número 7



Nota: Opción de logo para identificar el CIB

**Figura 5.40:** Propuesta de logo CIB número 8



Nota: Opción de logo para identificar el CIB

**Figura 5.41:** Propuesta de logo CIB número 9



Nota: Opción de logo para identificar el CIB

**Figura 5.42:** Propuesta de logo CIB número 10



Nota: Opción de logo para identificar el CIB

Cada una de las propuestas de logo toma tres elementos reconocidos como base, el primero es el distintivo de la empresa con la figura de dos pinos verdes juntos, la segunda es, en algunos la forma circular y la tipografía, también hacen un llamado visual a la representación del estilo del logo de la empresa y finalmente los colores son representativos a los Objetivos de Desarrollo Sostenible propuestos por las Naciones Unidas, sugiriendo la contribución que el CIB hace para el logro de los objetivos globales de bien común.

#### ***5.2.2.6 Estrategias por implementar para darle madurez a la operación***

La implementación de estrategias para dar madurez a la operación del Centro de Información y Bienestar (CIB) es fundamental para promover su eficiencia y relevancia a lo largo del tiempo. Estas estrategias abarcan desde el establecimiento de alianzas estratégicas hasta la evaluación periódica de la calidad del servicio. A continuación, se detallan las estrategias propuestas para fortalecer y madurar la operación del CIB:

- Alianzas: Establecer alianzas de impacto con las instituciones públicas de mayor consulta en los CI

- Asociaciones solidaristas: Incluir a las Asociaciones de Empleados en la gestión de trámites que requieren un pago obligatorio
- Alcance: Poner a disposición el servicio para las comunidades vecinas a las zonas de producción
- Ampliación de la oferta de servicios: disponer de servicios de información más allá de tramitologías Estatales en servicios básicos, por ejemplo, solicitudes de visas, información turística, guías culturales, etc.
- Evaluación: Al menos cada seis meses implementar una evaluación de la calidad y pertinencia del servicio

Para cada una de estas estrategias se propone una meta que guará el cumplimiento de lo propuesto anteriormente, la figura 5.43 hace un resumen de las mismas

### Metas:

**Figura 5.43:** Metas a largo plazo para la operación del CIB



Nota: Metas a largo plazo para fortalecer la operación del CIB. Elaboración propia

Al poner en práctica estas medidas, el CIB podrá consolidarse como un pilar importante en el apoyo y bienestar de los colaboradores y sus familias, así como de las comunidades aledañas.

### ***5.2.2.7 Manual de Procedimiento del Centro de Información y Bienestar (CIB)***

#### **1. Índice**

1.1. Introducción

1.2. Objetivo del Manual

1.3. Alcance del Manual

1.4. Procesos de Asesoramiento y Tramitología

1.4.1. Recepción y Registro de Consultas

1.4.2. Análisis y Clasificación de Consultas

1.4.3. Asesoramiento y Orientación

1.4.4. Gestión de Trámites

1.4.5. Seguimiento de Casos

1.5. Responsabilidades y Roles

1.5.1. Coordinador del CIB

1.5.2. Personal de Atención al Usuario

1.6. Flujo de Trabajo

1.7. Procedimientos Específicos

1.7.1. Procedimiento para Consultas Urgentes

1.7.2. Procedimiento para Gestión de Trámites Complejos

1.8. Gestión de la Calidad

1.8.1. Evaluación de la Satisfacción del Usuario

1.8.2. Mejora Continua

1.9. Archivos complementarios

1.9.1. Registro de Atenciones CIB

1.9.2. Base de datos de Instituciones

1.9.3. Formato de Evaluación de la Satisfacción del Usuario

#### **1.1 Introducción**

El Centro de Información y Bienestar (CIB) es una unidad dedicada a brindar asesoramiento y facilitar trámites a los colaboradores y sus familias. Este manual tiene como objetivo establecer los procedimientos estandarizados que garantizan la eficiencia y calidad en la atención ofrecida por el CIB.

## 1.2. Objetivo del Manual

El manual tiene como objetivo principal:

- Establecer los procesos de asesoramiento y tramitología del CIB de manera clara y detallada.
- Definir responsabilidades y roles dentro del CIB.
- Establecer un flujo de trabajo eficiente y efectivo.
- Promover la calidad en la atención al usuario y la mejora continua de los servicios del CIB.

## 1.3. Alcance del Manual

Este manual aplica a todo el personal del CIB involucrado en la atención al usuario, gestión de trámites y seguimiento de casos.

## 1.4. Procesos de Asesoramiento y Tramitología

### 1.4.1.Recepción y Registro de Consultas

- El usuario realiza su consulta presencialmente, por teléfono, correo electrónico o WhatsApp.
- El personal del CIB registra la consulta en el sistema y asigna un número de seguimiento.

### 1.4.2.Análisis y Clasificación de Consultas

- Se analiza la consulta para determinar su naturaleza y nivel de urgencia.
- Se clasifica la consulta en categorías (información general, trámites, asesoramiento legal, entre otros).

### 1.4.3.Asesoramiento y Orientación

- El personal del CIB brinda asesoramiento y orientación al usuario según la naturaleza de su consulta.
- Se proporciona información detallada y se resuelven dudas.

### 1.4.4.Gestión de Trámites

- En caso de trámites, se recopilan los documentos necesarios y se inicia el proceso de gestión.

- Se realiza un seguimiento periódico del estado del trámite hasta su conclusión.

#### 1.4.5. Seguimiento de Casos

- Se realiza un seguimiento continuo de los casos para promover su resolución satisfactoria.

- Se actualiza la información en el sistema y se comunica el estado al usuario.

### 1.5. Responsabilidades y Roles

1.5.1. Coordinador del CIB: Supervisión general del funcionamiento del CIB y toma de decisiones estratégicas.

1.5.2. Personal de Atención al Usuario: Registro de consultas, atención directa al usuario, seguimiento de casos.

1.5.3. Equipo de Gestión de Trámites: Recopilación de documentos, gestión de trámites, seguimiento de expedientes.

### 1.6. Flujo de Trabajo

#### 1.6.1. Recepción y Registro de Consultas

- Descripción: Este proceso involucra la recepción de consultas de los usuarios, ya sea de manera presencial, telefónica, por correo electrónico o a través de WhatsApp. Es el primer punto de contacto del usuario con el CIB.

- Actividades clave:

- Atender y escuchar activamente las consultas de los usuarios.

- Registrar cada consulta de manera detallada en el sistema de gestión del CIB.

- Asignar un número de seguimiento a cada consulta para su posterior seguimiento y control.

#### 1.6.2. Análisis y Clasificación de Consultas

- Descripción: Una vez registradas las consultas, se procede a analizar su naturaleza y clasificarlas en categorías específicas. Esto permite priorizar las consultas según su nivel de urgencia y tipo de servicio requerido.

- Actividades clave:

- Analizar la información proporcionada por el usuario para comprender la naturaleza de la consulta.
- Clasificar las consultas en categorías predeterminadas, como información general, trámites, asesoramiento legal, entre otras.
- Priorizar las consultas según su nivel de urgencia y tipo de servicio requerido para una atención eficiente.

#### 1.6.3. Asesoramiento y Orientación

- Descripción: Una vez clasificadas las consultas, se brinda asesoramiento y orientación personalizada a cada usuario. El objetivo es proporcionar información clara y detallada para resolver dudas y guiar en el proceso de trámites, si es necesario.

- Actividades clave:
  - Brindar información detallada y precisa sobre los servicios ofrecidos por el CIB.
  - Resolver dudas y consultas de manera clara y comprensible para el usuario.
  - Guiar al usuario en los pasos a seguir para realizar trámites o acceder a servicios específicos.

#### 1.6.4. Gestión de Trámites

- Descripción: Cuando la consulta implica la realización de trámites, se inicia el proceso de gestión de trámites. Esto incluye recopilar los documentos necesarios, seguir los procedimientos establecidos y realizar el seguimiento del estado del trámite.

- Actividades clave:
  - Recopilar los documentos requeridos para cada trámite.
  - Iniciar el proceso de gestión de trámites según los procedimientos establecidos.
  - Realizar un seguimiento periódico del estado del trámite para facilitar su avance y conclusión satisfactoria.

#### 1.6.5. Seguimiento de Casos

- Descripción: Una vez iniciado un trámite o proceso, se realiza un seguimiento continuo del caso para buscar su resolución satisfactoria. Esto implica mantener al usuario informado sobre el progreso y tomar acciones según sea necesario.

- Actividades clave:
  - Realizar seguimientos periódicos del estado de cada caso o trámite.

- Mantener al usuario informado sobre cualquier avance, requerimiento adicional o cambio en el proceso.
- Tomar acciones correctivas o de mejora en caso de detectar algún problema o demora en el proceso.

#### 1.6.6.Evaluación de la Satisfacción del Usuario

- Descripción: Se implementan mecanismos para evaluar la satisfacción del usuario con los servicios recibidos en el CIB. Esto permite obtener *feedback* directo de los usuarios y realizar ajustes o mejoras según sus necesidades.

- Actividades clave:

- Realizar encuestas de satisfacción periódicas para recopilar *feedback* de los usuarios.
- Analizar los resultados de las encuestas y detectar áreas de mejora o fortaleza.
- Utilizar la retroalimentación de los usuarios para implementar acciones de mejora continua.

#### 1.6.7.Mejora continua

- Descripción: Basándose en la evaluación de la satisfacción del usuario y otros indicadores, se implementan acciones de mejora continua en los procesos y servicios del CIB. El objetivo es optimizar la calidad de la atención y la eficiencia operativa.

- Actividades clave:

- Identificar oportunidades de mejora a partir de la retroalimentación de los usuarios y los resultados de evaluaciones.
- Planificar e implementar acciones correctivas y preventivas para abordar áreas de mejora identificadas.
- Monitorear constantemente los resultados y realizar ajustes según sea necesario para promover la mejora continua de los servicios.

### 1.7. Procedimientos específicos

1.7.1.Procedimiento para Consultas Urgentes: Atención prioritaria y seguimiento acelerado de consultas urgentes.

1.7.2.Procedimiento para Gestión de Trámites Complejos: Protocolo detallado para trámites que requieren procesos complejos.

## 1.8. Gestión de la calidad

1.8.1.Evaluación de la Satisfacción del Usuario: Encuestas periódicas para evaluar la satisfacción y recopilar comentarios.

1.8.2.Mejora Continua: Análisis de resultados, identificación de áreas de mejora y aplicación de acciones correctivas.

## 1.9. Archivos complementarios

1.9.1.Formularios de Registro de Consultas: Documentos para registrar consultas de manera estructurada.

1.9.2.Formularios de Seguimiento de Casos: Registros detallados de la evolución de los casos.

1.9.3.Formatos de Evaluación de la Satisfacción del Usuario: Encuestas para evaluar la satisfacción y recopilar comentarios del usuario.

Este manual es una herramienta fundamental para promover la eficiencia, calidad y mejora continua de los servicios ofrecidos por el Centro de Información y Bienestar. Su implementación es responsabilidad de todo el personal del CIB, bajo la supervisión del Coordinador del CIB y el equipo de gestión.

### ***5.2.2.8 Plan de acción***

El Plan de Acción del Centro de Información y Bienestar (CIB) constituye un componente esencial del Plan Operativo Estratégico, enfocado en la ejecución concreta de las estrategias delineadas para alcanzar los objetivos trazados.

Este plan detalla las actividades específicas, responsables, calendario de ejecución y recursos necesarios para implementar las iniciativas estratégicas del CIB. El enfoque sistemático y proactivo de este plan asegura una gestión eficiente y efectiva, orientada a maximizar el impacto positivo del CIB en la organización y en la experiencia de los empleados.

Para las estrategias y metas planteadas en el apartado anterior, se proponen los siguientes objetivos que muestran los cuadros 5.33, 5.34, 5.35, 5.36 y 5.37 con sus respectivos planes de acción:

**Cuadro 5.33:** Planificación para el cumplimiento del objetivo estratégico sobre las alianzas estratégicas

<b>Plan Estratégico Centro de Información y Bienestar.</b>			
Objetivo: Disponer para el año 2026, de al menos 6 alianzas estratégicas con instituciones público-privadas, para expandir los servicios ofrecidos.			
<b>Planificación</b>			
<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Calendarización</b>	<b>Recursos</b>
1- Identificar las instituciones público-privadas de mayor impacto en la ampliación del servicio.	Gestora Social/ Coordinadora de Desarrollo Social	Abril 2026	Recurso Humano / Tecnológico
2- Establecer una ruta de abordaje con las instituciones identificadas en busca de alianzas.	Coordinadora de Desarrollo Social /Gerente de Sostenibilidad	Mayo 2026	Recurso Humano y Tecnológico
3- Abordar conexiones presenciales con las instituciones identificadas, según la ruta establecida.	Coordinadora de Desarrollo Social	Junio 2026	Recurso Humano / Tecnológico / Viáticos
4- Evaluar el resultado de las conexiones con las instituciones conseguidas.	Gerente de Sostenibilidad	Agosto 2026	Recurso Humano y Tecnológico
5- Realizar un análisis del valor agregado generado por las nuevas alianzas mediante una encuesta a los trabajadores.	Coordinadora de Desarrollo Social / Gestora social	Diciembre de 2026.	Recurso Humano y Tecnológico
<b>Plazo:</b>	De Abril a Diciembre 2026		
<b>Responsable de aprobación del programa de gestión:</b>	Director de Sostenibilidad		
<b>Indicador:</b>	Número de alianzas establecidas		

Nota: Plan para el cumplimiento de los objetivos propuestos para la operación de los CIB. Elaboración propia

Estas alianzas nos permitirán ampliar nuestro alcance y ofrecer servicios más completos y efectivos a nuestros usuarios. La planificación detallada de actividades propuestas es fundamental para alcanzar este objetivo de manera efectiva y eficiente. Identificar las instituciones de mayor impacto, establecer una ruta de abordaje, realizar conexiones presenciales, evaluar los resultados y analizar el valor agregado generado por las nuevas alianzas son pasos críticos en este proceso.

**Cuadro 5.34:** Planificación para el cumplimiento del objetivo estratégico sobre el involucramiento de las asociaciones solidaristas

Plan Estratégico Centro de Información y Bienestar.			
Objetivo: Incluir a las Asociaciones Solidaristas de Empleados en la gestión de trámites que requieren un pago obligatorio			
Planificación			
Actividad	Responsable	Calendarización	Recursos
1- Identificar las instituciones y trámites que requiere de pago	Gestora Social	Enero 2027	Recurso Humano / Tecnológico
2- Establecer una estrategia piloto de abordaje con la Asociación Solidarista de Empleados	Coordinadora de Desarrollo Social / Administración de la Asociación Solidarista	Febrero 2027	Recurso Humano y Tecnológico
3- Implementar la estrategia	Gestora Social / Asociación Solidarista	Marzo 2027	Recurso Humano / Tecnológico / Viáticos
4- Evaluar el resultado de las transacciones que se han realizado a la fecha.	Coordinadora de Desarrollo Social	Agosto 2027	Recurso Humano y Tecnológico
5- Realizar un análisis del valor agregado y corregir o fijar los mecanismos para las transacciones.	Coordinadora de Desarrollo Social / Administración de la Asociación Solidarista	Agosto 2027	Recurso Humano y Tecnológico
<b>Plazo:</b>	Enero – Agosto 2027		
<b>Responsable de aprobación del programa de gestión:</b>	Director de Sostenibilidad		
<b>Indicador:</b>	Cantidad de tramites realizados con transacciones desde la Asociación Solidarista		

Nota: Plan para el cumplimiento de los objetivos propuestos para la operación de los CIB. Elaboración propia

La intención con este objetivo es aumentar el número de trámites que se pueden completar desde el CIB, ya que, algunos trámites requieren del pago de algún timbre o cargo por la gestión y esto limita la gestión de este a distancia si no se cuenta con un mecanismo para efectuar el pago, provocando al final, que el usuario tenga que ir presencialmente a la institución a hacer el trámite, lo cual es lo opuesto a la esencia del CIB.

La siguiente estrategia por desarrollar, una vez llevada a cabo la anterior, se resume en el cuadro 5.35:

**Cuadro 5.35:** Planificación para el cumplimiento del objetivo estratégico sobre el alcance del CIB a comunidades vecinas

<b>Plan Estratégico Centro de Información y Bienestar.</b>			
Objetivo: Poner a disposición el servicio para las comunidades vecinas de las zonas de producción			
<b>Planificación</b>			
<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Calendarización</b>	<b>Recursos</b>
1- Establecer el material y la estrategia para comunicar a las comunidades la disponibilidad del servicio.	Coordinadora de Desarrollo Social / Equipo de comunicación	Mayo 2027	Recurso Humano / Tecnológico
2- Coordinar reuniones con los representantes comunales para informar sobre los alcances del CIB.	Coordinadora de Desarrollo Social	Mayo 2027	Recurso Humano y Tecnológico / Gastos de atención
3- Brindar el servicio del CIB a las personas de las comunidades identificadas.	Gestora Social	Junio 2027	Recurso Humano / Tecnológico
4- Analizar el servicio brindado a las comunidades mediante la estadística generada del registro de atenciones	Coordinadora de Desarrollo Social	Noviembre 2027	Recurso Humano y Tecnológico
5- Aplicar las mejoras identificadas durante el primer año de servicio.	Coordinadora de Desarrollo Social / Gestora Social	Diciembre 2027.	Recurso Humano y Tecnológico
<b>Plazo:</b>	Mayo a diciembre 2027		
<b>Responsable de aprobación del programa de gestión:</b>	Director de Sostenibilidad		
<b>Indicador:</b>	Cantidad de tramites realizados a vecinos de las comunidades incluidas		

Nota: Plan para el cumplimiento de los objetivos propuestos para la operación de los CIB. Elaboración propia

Expandir el alcance del servicio del Centro de Información y Bienestar (CIB) a los vecinos de las comunidades cercanas a su sede es de vital importancia por varias razones fundamentales. En primer lugar, esta expansión refleja el compromiso del CIB con la responsabilidad social corporativa, al ofrecer sus servicios más allá de los límites de la empresa y llegar a contribuir al bienestar de la comunidad en su conjunto.

Además, al involucrar a los vecinos, el CIB fortalece sus lazos con el entorno local, fomentando una relación de confianza y colaboración que puede generar beneficios tanto para la comunidad como para la empresa en términos de imagen y reputación. Asimismo, al brindar servicios a los vecinos, el CIB puede identificar necesidades adicionales u oportunidades de colaboración que enriquezcan su oferta de servicios y promuevan un impacto positivo más amplio en la sociedad.

Y con esto, la gestión del CIB puede tomar un nuevo reto, el cual consiste en ampliar su oferta de servicios a intereses más allá de los trámites básicos del Estado, para ofrecer un servicio con mayor integralidad en su sentido informativo, el desarrollo de este objetivo se presenta en el cuadro 5.36

**Cuadro 5.36** Planificación para el cumplimiento del objetivo estratégico sobre la ampliación de la oferta de servicios.

<b>Plan Estratégico Centro de Información y Bienestar.</b>			
Objetivo: Ampliar la oferta de servicios ofrecidos a información sobre gestiones fuera de la tramitología Estatal básica			
<b>Planificación</b>			
<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Calendarización</b>	<b>Recursos</b>
1- Realizar un diagnóstico para identificar intereses alternos de la población usuaria	Coordinadora de Desarrollo Social / Equipo de comunicación	Julio 2027	Recurso Humano / Tecnológico
2- Sistematizar y analizar la información para definir principales hallazgos	Coordinadora de Desarrollo Social	Agosto 2027	Recurso Humano y Tecnológico / Gastos de atención
3- Definir y aplicar la ruta para incluir al menos 3 servicios nuevos	Gestora Social	Septiembre 2027	Recurso Humano / Tecnológico
4-Evaluar la implementación de la ruta y funcionalidad de los nuevos servicios	Coordinadora de Desarrollo Social	Enero 2028	Recurso Humano y Tecnológico
<b>Plazo:</b>	Julio 2027- enero 2028		
<b>Responsable de aprobación del programa de gestión:</b>	Director de Sostenibilidad		
<b>Indicador:</b>	Cantidad de solicitudes gestionadas sobre estos servicios complementarios		

Nota: Plan para el cumplimiento de los objetivos propuestos para la operación de los CIB. Elaboración propia

Ampliar la oferta de servicios del Centro de Información y Bienestar (CIB) más allá de la tramitología Estatal básica es esencial para ofrecer una experiencia integral y enriquecedora a los usuarios. Esto no solo amplía el impacto positivo del CIB, sino que también fortalece su relevancia y valor percibido como un centro integral de apoyo con información oportuna e importante para quien la consulta.

Además, al ofrecer servicios complementarios, el CIB puede diferenciarse y destacarse como un referente confiable y completo en el ámbito de la asistencia y el acompañamiento a los usuarios, generando así mayores oportunidades de colaboración y alianzas estratégicas.

Y, una vez formalizados y establecidos estos procesos, se recomienda definir un Manual de Procedimientos propio de la gestión del CIB, siguiendo el plan del cuadro 5.37, para homologar en el sistema de gestión de la empresa la operación de estos y generar bases y recursos en caso de que se quieran desarrollar otras sucursales CIB.

**Cuadro 5.37:** Planificación para el cumplimiento del objetivo estratégico sobre el manual de procedimiento

<b>Plan Estratégico Centro de Información y Bienestar.</b>			
Objetivo: Definir un manual de procedimiento que muestre y homologue todos los procesos de asesoramiento y tramitología que se desarrollan en el CI			
<b>Planificación</b>			
<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Calendarización</b>	<b>Recursos</b>
1- Identificar los procesos que existen actualmente en los CIB.	Gestora Social / Ingeniería Industrial	Enero2028	Recurso Humano / Tecnológico
2- Definir los alcances y responsabilidades en cada uno de los procesos.	Coordinadora de Desarrollo Social / Gestora Social	Enero-Febrero 2028	Recurso Humano y Tecnológico / Gastos de atención
3- Realizar y aprobar el manual de procedimientos.	Gerente de Sostenibilidad	Febrero-abril 2028	Recurso Humano / Tecnológico
4- Establecer el manual como procedimiento oficial para el servicio de los CIB actuales y futuros	Director de Sostenibilidad	Mayo 2028	Recurso Humano y Tecnológico
<b>Plazo:</b>	Enero a mayo 2028		
<b>Responsable de aprobación del programa de gestión:</b>	Director de Sostenibilidad		
<b>Indicador:</b>	Manual incluido en el sistema de gestión		

Nota: Plan para el cumplimiento de los objetivos propuestos para la operación de los CIB. Elaboración propia

Este procedimiento facilitará la estandarización de procesos, asegurando que se sigan los mismos protocolos y estándares en cada interacción y procedimiento. Esto no solo optimiza la experiencia del usuario al brindar información precisa y actualizada, sino que también contribuye a la eficiencia operativa del CIB al reducir errores, aumentar la productividad y facilitar la capacitación del personal en las nuevas implementaciones del servicio.

### 5.2.2.9 Cronograma

Este cronograma, mostrado en la figura 5.44, no solo representa una secuencia temporal de actividades, sino que también refleja la dedicación y el compromiso de todo el equipo involucrado



**Cuadro 5.38:** Elementos fundamentales para la evaluación de la operación del CIB

<b>Punto para evaluar</b>	<b>¿Qué hacer?</b>	<b>¿Cómo hacerlo?</b>
<b>Revisión y mejoramiento de indicadores</b>	Analizar los indicadores de desempeño y resultados del servicio, identificando áreas de mejora y ajustes necesarios para optimizar la eficiencia y efectividad del CIB.	Definir indicadores clave de desempeño para el CIB. Establecer métodos de recopilación y análisis de datos para los indicadores seleccionados. Implementar acciones para mejorar indicadores identificados como áreas de oportunidad. Monitorear regularmente indicadores y realizar ajustes según sea necesario.
<b>Evaluación de la calidad del servicio</b>	Realizar evaluaciones periódicas de la calidad del servicio brindado por el CIB, considerando la satisfacción de los usuarios, tiempos de respuesta, precisión de la información proporcionada, entre otros aspectos clave.	Realizar encuestas periódicas de satisfacción del usuario. Analizar resultados de encuestas y tomar acciones correctivas. Implementar programas de capacitación para el personal del CIB. Establecer mecanismos de retroalimentación con los usuarios.
<b>Revisión de nuevos temas de información de interés para los usuarios</b>	Identificar y evaluar la relevancia de nuevos temas de información que puedan ser de interés y beneficio para los usuarios del servicio, asegurando una oferta actualizada y pertinente.	Realizar análisis de necesidades de información de los usuarios. Establecer canales de comunicación para recopilar sugerencias de información. Diseñar y agregar nuevos materiales informativos y recursos en el CIB. Promover activamente nuevos temas de información entre los usuarios.
<b>Evaluación de las alianzas</b>	Evaluar el desempeño y los beneficios de las alianzas establecidas con instituciones y organizaciones aliadas, analizando su contribución al servicio y considerando posibles ajustes o nuevas colaboraciones.	Realizar evaluaciones periódicas de las alianzas con instituciones aliadas. Evaluar desempeño y beneficios de cada alianza. Identificar oportunidades de mejora y establecer nuevos acuerdos. Mantener comunicación abierta con instituciones aliadas.

Nota: Elementos para la evaluación del servicio CIB. Elaboración propia

La evaluación integral del servicio es fundamental para conseguir su eficacia, adaptabilidad y alineación con las necesidades y expectativas de los usuarios.

#### ***5.2.2.11 Puntos clave para el registro de atenciones***

El registro de atenciones juega un papel fundamental en la recopilación de datos necesarios para generar informes y realizar análisis de información que respalden la toma de decisiones estratégicas. El objetivo principal es establecer una estructura sólida y eficiente que permita obtener información precisa y oportuna para facilitar la toma de decisiones informadas y estratégicas. A continuación, se detalla la información que debe contener la base de datos

- Consecutivo: Se coloca un numero consecutivo que hace referencia al número de atención.
- Cede:
  - El Coyol
  - Belén
  - San Carlos
- Fecha: Se coloca la fecha de la atención.
- Trabajador: Se coloca el ID del trabajador
- Nombre del colaborador: Se coloca el nombre completo del trabajador.
- Cédula: Se coloca el número de identificación del trabajador.
- Área: Se coloca el departamento al cual pertenece el trabajador.
- Relación con el trabajador: Se coloca el parentesco de la persona a la que está dirigido el trámite.
  - Colaborador(a)
  - Madre
  - Padre
  - Hijo (a)
  - Hermano (a)
  - Madrastra
  - Padrastro
  - Hermanastro (a)

- Esposo (a)
- Compañero (a)
- Tío (a)
- Primo (a)
- Sobrino (a)
- Abuela (a)
- Conocido (a)
- Nombre: Se coloca el nombre para quien está dirigido el trámite.
- Edad: Se coloca la edad de la persona para quien está dirigido el trámite.
- Institución: Se coloca el nombre de la institución a la cual pertenece el trámite realizado.
  - ACNUR: Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados
  - ASADAS: Asociaciones Administradoras de Sistemas de Acueductos y Alcantarillados
  - AYA: Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados
  - BAC: Banco de América Central
  - BCR: Banco de Costa Rica
  - Casa de Justicia: Centros de Justicia
  - CCSS: Caja Costarricense de Seguro Social
  - Colegio de Abogados: Colegio de Abogados y Abogadas de Costa Rica
  - CONAPAN: Consejo Nacional de la Persona Adulta Mayor
  - CONAPDIS: Consejo Nacional de Personas con Discapacidad
  - CONAPE: Consejo Nacional de la Persona Envejeciente
  - COOPELESCA: Cooperativa de Electrificación Rural de San Carlos
  - Correos de Costa Rica
  - COSEVI: Consejo de Seguridad Vial
  - Embajada de Costa Rica
- Trámite solicitado: Se coloca el trámite solicitado por el colaborador.
- Modalidad del trámite: Se coloca el medio por el cual se realiza el trámite.
  - Presencial
  - WhatsApp
  - Teléfono

- Correo
- Tipo de atención: Se coloca el tipo de atención del trámite realizado.
  - Preventiva: Si el trámite se encuentra dentro de las opciones que atienden IPM, pero al colaborador aún no se le ha aplicado el diagnóstico
  - Reactiva: Atención a carencias IPM ya identificadas en el diagnóstico
- Proceso: Se coloca en la etapa que esta el trámite.
  - Información
  - Asesoría
  - Seguimiento
  - Cierre
- Carencia: Se coloca a que carencia responde el trámite realizado.
  - Educación
  - Vivienda
  - Salud
  - Trabajo
  - Protección Social
- Estado: Se coloca el estado en el cual se encuentre el trámite.
  - Activo: aún se espera respuesta de la institución o se trabaja en la obtención de los requisitos
  - Inactivo: el trámite se concluyó
- Observaciones: En caso de ser requerido se coloca alguna observación.
- Gestionado Por: Se registra quien realizó el trámite.

El efectivo registro de las atenciones que realiza la gestora social es fundamental para promover la eficiencia y la calidad en la gestión de la información relacionada con los servicios brindados a los usuarios. Al implementar un mecanismo sólido de registro se logra; recopilar de manera estructurada y uniforme la información relevante durante cada atención, lo que facilita su posterior análisis y extracción de reportes, asegura la precisión y consistencia de los datos registrados, facilita la generación de informes y análisis que respalden la toma de decisiones informadas y estratégicas en el Centro de Información y Bienestar Dos Pinos.

### ***5.2.2.12 Consentimiento informado***

Este apartado presenta el modelo de consentimiento informado que podría ser utilizado por la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L. para obtener la autorización explícita de los trabajadores en relación con la creación, almacenamiento y consulta de sus datos personales. Este documento asegura que los trabajadores comprendan y acepten las condiciones bajo las cuales sus datos serán manejados, así como los derechos que les asisten según la Ley N°8968 y otras normativas aplicables.

El abajo firmante (denominado el Usuario/trabajador) autoriza de manera libre, inequívoca, específica e informada a Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L., cédula jurídica \_\_\_\_\_, en adelante denominado la empresa para que cree, almacene y consulte mis datos personales, sensibles o no, que me identifican y me hacen identificable ante las diferentes instituciones, bases de datos e información pertinente, reconociendo:

a) Que existe una base de datos denominada BASE DE DATOS CENTRO DE INFORMACIÓN, que Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L. posee para el almacenamiento y tratamiento de datos personales, en virtud de los servicios de consulta variada prestada por la empresa a los trabajadores.

b) Que la recolección de estos datos personales es con la finalidad de facilitar la realización de trámites varios a los trabajadores en plataformas privadas o del Estado en materias tales como pero no limitadas a: consultas bancarias, y para el seguimiento de estos trámites que la empresa haya facilitado, como lo son las solicitudes de ingreso, seguimientos y controles de estos. De igual forma la empresa no mantendrá información relacionada a aspectos bancarios de la banca privada y/o pública del sistema bancario nacional de ningún usuario/trabajador.

c) Que los datos personales podrán ser usados por la empresa para efectos del trámite y aprobación de los servicios.

d) Que los destinatarios de los datos personales, así como las personas que podrán consultar los mismos serán los profesionales que trabajan directamente dentro de la ventanilla de consulta prestadores de los servicios facilitados, todos los cuales serán obligados a cumplir con la confidencialidad y protección de datos.

e) Que las respuestas a las preguntas que se formulen al usuario durante el proceso de recolección de los datos tienen carácter facultativo.

f) Que el usuario tiene derecho de suministrar o no los datos que solicita la empresa por lo que el usuario/trabajador no está obligado en ningún caso a suministrar información personal, sin embargo, la consecuencia única de no facilitarnos los datos solicitados, será la imposibilidad del Responsable de realizar los servicios ofrecidos, esto por ser la información solicitada la estrictamente necesaria y no excesiva, atendiendo de manera estricta al principio de calidad de los datos de la regulación en la materia.

h) Que en virtud de la Ley N°8968, al usuario le asisten una serie de derechos en relación con la información personal que brinde la empresa como lo es el derecho de solicitar la rectificación, actualización o eliminación de la información brindada, siendo que la información brindada siempre será propiedad del usuario.

i) Que el responsable de la base de datos será \_\_\_\_\_, quien se ubica en las oficinas principales de la empresa, en la sede \_\_\_\_\_.

Por medio de la firma del presente documento otorgo mi consentimiento informado a la empresa para que mantenga mis datos en su Base de Datos de conformidad con lo que en el presente me ha sido informado.

Lugar: \_\_\_\_\_

Nombre completo: \_\_\_\_\_.

Número de cédula: \_\_\_\_\_.

Firma: \_\_\_\_\_.

A través de este consentimiento, la empresa afirma que el manejo de la información personal se realice con el más alto grado de confidencialidad y seguridad, permitiendo a los trabajadores beneficiarse de los servicios ofrecidos por el Centro de Información sin comprometer su privacidad. Este proceso es esencial para el correcto funcionamiento de los servicios de consulta y trámites que la empresa facilita a sus trabajadores, asegurando una administración eficiente y respetuosa de la información personal.

### ***5.2.3 Resumen del problema identificado y como se atiende con la solución***

El problema identificado para el desarrollo del proyecto de los Centros de Información y Bienestar (CIB) tiene múltiples facetas que requieren atención y planificación cuidadosa para el éxito y la efectividad del proyecto. Este último aparatado de resumen se propone para valorar cómo la propuesta responde a cada una de las causas y efectos planteados en el problema:

1. Complejidad del Proyecto: Se aborda esta complejidad mediante la colaboración con Dole y la asignación de un recurso que trabaja 16 horas semanales en la planificación y apoyará posteriormente la gestión del proyecto. Este recurso aporta experiencia y conocimientos especializados en la implementación de proyectos similares, lo que permite desarrollar un plan detallado que cubra aspectos como la operación, alcance, indicadores de reporte y logística.
2. Equipo del departamento con poca experiencia en proyectos: Se supera esta limitación al contar con el apoyo de Dole para capacitar al equipo de Sostenibilidad de Dos Pinos en gestión de proyectos. Esto incluye la adquisición de conocimientos específicos sobre planificación, ejecución y seguimiento de proyectos complejos como los CIB, donde además tendrán un acompañamiento experto para verificar la adecuada gestión del plan.
3. Prácticas Actuales: Se mejora la gestión de proyectos en Sostenibilidad mediante la implementación de buenas prácticas recomendadas por Dole y las facilitadas por este proyecto, el cual funciona también como base para aprender e implementar en futuras acciones. Esto incluye una planificación detallada con registros formales para el seguimiento del presupuesto, cronograma y alcance. También se establecen canales de comunicación efectivos para informar sobre el progreso del proyecto y se crea un plan de gestión de partes interesadas para gestionar expectativas y minimizar conflictos.
4. Lento avance en la reducción de la pobreza multidimensional: Se prepara todo para que los resultados del servicio que dejará listo este proyecto reduzcan esta brecha al seguir las recomendaciones y prácticas efectivas implementadas por Dole en su proyecto de reducción de la pobreza. Esto implica establecer alianzas estratégicas con instituciones clave, disponer de un espacio identificado y accesible para la gestión de trámites, ofrecer atención vía WhatsApp y telefonía fija, capacitar al personal en la atención de necesidades específicas, mantener registros objetivos de las atenciones y facilitar trámites desde la empresa cuando sea posible.

En resumen, la propuesta para el desarrollo de los Centros de Información y Bienestar responde de manera integral a las causas y efectos identificados en el problema, incorporando estrategias, recursos y buenas prácticas que garantizan una gestión efectiva y exitosa del proyecto. La colaboración entre Dos Pinos y Dole permite aprovechar la experiencia y conocimientos especializados para superar los desafíos y lograr los objetivos planteados con los CIB.

## Capítulo 6: Conclusiones y Recomendaciones

En este capítulo final se presentan las conclusiones derivadas del análisis y desarrollo del proyecto del Centro de Información y Bienestar de Dos Pinos. Además, se ofrecen recomendaciones prácticas y orientadas a la acción para asegurar la sostenibilidad y el continuo mejoramiento del proyecto. Y adicionalmente se presentan algunas otras consideraciones que han surgido del análisis del proyecto.

Estos elementos están diseñados para guiar a los responsables del proyecto en futuras etapas y en la replicación de este modelo en otros contextos dentro de la organización.

### 6.1 Otras consideraciones

1. **Importancia Estratégica:** El Centro de Información y Bienestar (CIB) se posiciona como una herramienta estratégica para la empresa, al ofrecer servicios clave que mejoran la experiencia de los usuarios y optimizan la gestión interna.
2. **Enfoque Integral:** La integración de múltiples áreas y funciones en el proyecto, desde capacitación hasta desarrollo tecnológico y relaciones institucionales, demuestra un enfoque integral para abordar las necesidades identificadas.
3. **Impacto en la Eficiencia:** Se espera que el CIB tenga un impacto positivo en la eficiencia operativa, al agilizar trámites y consultas, mejorar la comunicación interna y externa, optimizar el uso de recursos, ampliar el alcance de la atención a la pobreza multidimensional y disminuir las ausencias.
4. **Adaptabilidad y Flexibilidad:** La consideración de diferencias entre el CIB Dole y Dos Pinos, así como la planificación para posibles cambios y actualizaciones, refleja la adaptabilidad y flexibilidad del proyecto frente a contextos variables.
5. **Seguimiento y Evaluación:** La implementación de un sistema de seguimiento y evaluación permitirá medir el impacto real del CIB, identificar áreas de mejora y tomar decisiones basadas en datos concretos para la optimización continua.

## 6.2 Conclusiones.

- La inmersión en el trabajo de campo permitió reconocer que más allá de los requisitos evidentes, existen necesidades subyacentes en cuanto a infraestructura, recursos humanos y procesos operativos

La recopilación de información no solo ha delimitado el alcance formal del proyecto, sino que también ha proporcionado valiosos puntos de vista sobre las expectativas y aspiraciones de los usuarios del CIB. Esto permite al equipo del proyecto comprender más a fondo las necesidades reales de los usuarios y ajustar estratégicamente las iniciativas del CIB para satisfacerlas de manera más efectiva.

- La investigación detallada de diversas fuentes destacó la importancia de no simplemente replicar prácticas exitosas, sino de contextualizarlas de manera efectiva su aplicabilidad y eficacia en el proyecto específico.
- La adaptación de lecciones aprendidas y estrategias exitosas debe ser un proceso dinámico, incorporando retroalimentación constante y ajustes según las necesidades cambiantes del proyecto.
- Esta flexibilidad estratégica será esencial para enfrentar desafíos inesperados y maximizar el impacto positivo del CIB en Dos Pinos.
- Entre las prácticas identificadas y aplicadas se encuentran una planificación meticulosa, el seguimiento riguroso del cronograma y presupuesto, así como una gestión proactiva de partes interesadas. Estas prácticas se fundamentaron en marcos de referencia reconocidos, como el Project Management Institute (PMI) para la gestión de proyectos
- Las buenas prácticas identificadas de Dole fueron oportunas para la construcción del Plan de Gestión del Centro de Información y Bienestar (CIB), incluyendo recomendaciones de usuarios, identificación de partes interesadas, servicios fundamentales para las necesidades de usuarios, entre otros.
- El enfoque holístico adoptado en la elaboración del plan de gestión del proyecto fue fundamental para promover una ejecución eficiente y alineada con los objetivos estratégicos. La asignación precisa de recursos, la gestión proactiva de riesgos y la definición clara de responsabilidades son pilares que aseguran la viabilidad y el

éxito del proyecto. Estas prácticas, integradas a partir de las experiencias de Dole y las buenas prácticas identificadas, han sentado las bases para una gestión efectiva que aborda de manera integral los desafíos y oportunidades del proyecto.

- Los planes subsidiarios para la gestión del cronograma, la gestión de los costos, la gestión de los recursos, la gestión de las comunicaciones, las adquisiciones, la gestión de los riesgos, de los interesados y el plan de gestión de cambios, desempeñan un papel fundamental al organizar de manera detallada y estructurada las actividades planificadas, lo que permite una gestión más efectiva y una distribución equitativa de las tareas dentro del equipo de trabajo.
- Se identificó la necesidad de diseñar una propuesta de integración del plan de gestión la cual se planificó cuidadosamente para aprovechar al máximo las capacidades y recursos disponibles en la Dirección de Sostenibilidad, garantizando así una ejecución eficiente y coherente con los lineamientos estratégicos de la organización.
- El conjunto de información suministrada por cada uno de los planes subsidiarios y los elementos del plan de integración definen el paso a paso de cómo se desarrolla y administra un CIB exitoso.

### 6.3 Recomendaciones

- Al equipo de TI y al equipo que administrará el CIB: Hacer una base de datos o robustecer la que este proyecto le facilitará sobre los trámites Estatales, integrando información de programas de bienestar, recursos para estudio, recursos para empleo, recursos para vivienda y recursos públicos y privados que puedan generar algún beneficio para los trabajadores. Que contenga información adicional a los trámites que común mente realiza el CIB; como, información sobre centros de internamiento para adicciones, o consultorías gratuitas con especialistas, como psicología y legal.
- A la supervisora del CIB: Es fundamental tener completa claridad de las funciones y el alcance del CIB, para evitar que se confunda el servicio con una extensión más de atención al colaborador del departamento de capital humano o similares.
- A la supervisora del CIB: Se debe dar seguimiento a la capacidad operativa de la gestora social, para verificar y valorar si en el puesto es suficiente una persona o se requieren de al menos dos personas que atiendan los servicios ofrecidos por el CIB
- A la supervisora del CIB: Una vez que se tenga experiencia instalada en la tramitología Estatal de las solicitudes básicas, como aseguramiento, citas para cédulas, pasaporte, licencias, migración, permisos municipales, etc.; es importante buscar ampliar la oferta de información hacia trámites más particulares, como el proceso de visa para diferentes países, o la oferta académica y de becas universitarias, como información turística o vacacional, de recreación y ocio, etc., según las necesidades e intereses de los usuarios, no solo operativos sino también administrativos de alto rango.
- Al equipo de TI: En el futuro, es importante considerar la actualización de las herramientas digitales desarrolladas en este proyecto.
- Al equipo que administrará el CIB: Se recomienda revisar y actualizar el plan operativo cada dos o tres años, evaluando los progresos realizados y las nuevas oportunidades de mejora para brindar un servicio más efectivo y beneficioso para los usuarios.

- A la Supervisora del CIB: Es fundamental buscar alianzas estratégicas que permitan al Centro de Información y Bienestar (CIB) expandir su impacto más allá de las acciones como usuario particular del sistema institucional, ampliando así su alcance y capacidad para ofrecer servicios más completos y relevantes.
- A la Supervisora del CIB: Se recomienda contextualizar y detallar más la base de datos de instituciones, la misma es una herramienta completa para el uso del CIB-San Carlos, sin embargo, debe incluirse datos propios de las zonas de El Coyol y Belén, como, por ejemplo, las Áreas de Salud, las municipalidades, el poder judicial, etc.
- Al departamento legal y al equipo que administrará el CIB: Analizar con el área legal de Dos Pinos, riesgos sobre la información que se maneja y registra en las consultas del CIB, para valorar si es necesario establecer la firma de un consentimiento informado antes de gestionar algunos trámites.

## Capítulo 7: Referencias bibliográficas

- Asociación Española para la Calidad. (2019). Gestión de la Configuración. Recuperado de: [AEC - Gestión de la Configuración](#)
- Asociación Horizonte Positivo. (2023) Índice de Pobreza Multidimensional Empresarial (IPMe). Recuperado de: [¿Qué es el IPMe? - Asociación Horizonte Positivo](#)
- Atlassian. (2024). La guía completa para la gestión de proyectos. Recuperado de: [La guía definitiva de gestión de proyectos | The Workstream \(atlassian.com\)](#)
- BBVA. (s.f). ¿Qué es la sostenibilidad? Un camino urgente y sin marcha atrás. Recuperado de: [¿Qué es la sostenibilidad? Un camino urgente y sin marcha atrás \(bbva.com\)](#)
- Centro de Información. (2024). Reportes de gestión. Dole.
- Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos. (s.f.). Nuestra Empresa. Recuperado de [Cooperativa Dos Pinos](#).
- Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos. (2022). Reporte de Sostenibilidad. Recuperado de: [1684448095i7epi.pdf \(cooperativadospinos.com\)](#)
- Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos. (2020). Reporte de Sostenibilidad. Recuperado de: [16782409231qAxa.pdf \(cooperativadospinos.com\)](#)
- Dole. (2024). Presentación del Proyecto Centros de Información y Bienestar.
- Drew. (2021). ¿Qué es un proyecto? Recuperado de: [¿Qué es un proyecto? \(wearedrew.co\)](#)
- Equipo editorial, Etecé. 2021. Gestión de proyectos. Recuperado de: [Gestión de Proyectos - Concepto, etapas y beneficios](#)
- Esterkin, J. (2019). ¿Qué es un requerimiento en el proyecto? Recuperado de [\(18\) ¿Qué es un requerimiento en el proyecto? | LinkedIn](#)
- Fernández, A. (2021). IPMe como herramienta para la erradicación de la pobreza multidimensional de Costa Rica. Recuperado de: [Articulo-IPMe\\_Andres-Fernandez.pdf \(ipmempresarial.com\)](#)
- Filosofía. (s.f). Definición de centro de información. Recuperado de: <https://filosofia.co/faq/definicion-de-centro-de-informacion/>
- Instituto de Innovación Digital de las Profesiones. (2023). Ciclo de vida de un proyecto: estas son todas sus fases. Blog de Inesdi. Recuperado de <https://www.inesdi.com/blog/ciclo-vida-proyecto-fases/>

- Jain N. (2023). ¿Qué es la gestión de proyectos? Definición, tipos y ejemplos. Recuperado de: <https://ideascale.com/es/blogs/que-es-la-gestion-de-proyectos/>
- LHH. (2023). Cómo crear un plan de gestión de proyectos. Recuperado de: [Cómo crear un plan de gestión de proyectos \(lhh.com\)](#)
- Mancuzo, G. (2021). Gestión híbrida de proyectos. Recuperado de: [Gestión híbrida de proyectos + Ejemplos de Metodología Híbrida \(comparasoftware.com\)](#)
- Martins, J. (2022). ¿Qué es la metodología Kanban y cómo funciona? ASANA. Recuperado de: [¿Qué es la metodología Kanban y cómo funciona? \[2022\] • Asana](#)
- Merco, (2023). Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos encabeza el ranking de las empresas con mejor reputación de Costa Rica en 2023, por tercer año consecutivo. Recuperado de: [Merco Costa Rica](#)
- MICITT, (2023). Pura Vida Digital. Recuperado de: [Pura Vida Digital \(gob.go.cr\)](#)
- Multidimensional Poverty Peer Network. (s.f). ¿Qué es el Índice de Pobreza Multidimensional? Recuperado de: [¿Qué es el IPM? | MPPN](#)
- Naciones Unidas. (s.f). Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Recuperado de: [Objetivos de Desarrollo Sostenible \(ODS\) | CEPAL](#)
- Orellana, P. (2020). Sostenibilidad Empresarial. Recuperado de: [Sostenibilidad empresarial - Qué es, definición y concepto \(economipedia.com\)](#)
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2023). ¿Qué son los Objetivos de Desarrollo Sostenible? Recuperado de: [Objetivos de Desarrollo Sostenible | Programa De Las Naciones Unidas Para El Desarrollo \(undp.org\)](#)
- Project Management Institute, Inc. (2017). Guía del PMBOK (Sexta Edición). Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.
- Project Management Institute, Inc. (2021). Guía del PMBOK (Septima edición). Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.
- Real Academia Española, (2022). Diccionario de la Lengua Española. Recuperado de: <https://dle.rae.es/>
- Sapag, N., & Sapag, R. (2008). Preparación y evaluación de proyectos (Quinta edición). Bogotá, D.C: McGraw-Hill InterAmerican S.A

Schwaber, K, & Sutherland, J. (2020). La Guía Definitiva de Scrum: Las Reglas del Juego.  
Recuperado de: [2020-Scrum-Guide-Spanish-European.pdf \(scrumguides.org\)](https://www.scrumguides.org/2020-Scrum-Guide-Spanish-European.pdf)

Secretaría de Bienestar. (2016, enero 29)1. Las 10 instituciones sociales que te apoyan según tus necesidades personales. Recuperado de [El portal único del gobierno. | gob.mx \(www.gob.mx\)](http://www.gob.mx)

Sommerville, I. (2011). "Software Engineering" (9th ed.). Addison-Wesley.

SOPHIA Oxford, (sf). Metodología: Índice de Pobreza Multidimensional Empresarial.  
Recuperado de: [Metodología – SOPHIA OXFORD](#)

Stsepanets, A (2023). ¿Qué es la línea base de proyecto y cómo establecerla? Recuperado de: [Cómo hacer la línea base de un proyecto \(con ejemplos\) \(ganttpro.com\)](https://www.ganttpro.com/es/cómo-hacer-la-línea-base-de-un-proyecto-con-ejemplos/)

The Digital Project Manager (2024). Ciclo de Vida de los Proyectos: La Guía Completa.  
Recuperado de: [Ciclo de Vida de los Proyectos: La Guía Completa - The Digital Project Manager](#)

UNIR (2023). Metodologías y ciclos de vida del proyecto: predictivos, iterativos, incrementales y ágiles. Recuperado de: [Metodologías y ciclos de vida del proyecto: predictivos, iterativos, incrementales y ágiles | UNIR](#)

## Capítulo 8: Apéndices

### 8.1 Apéndice A: Entrevista

Técnica: Entrevista Semiestructurada

Herramienta: Entrevista semiestructurada

Sujetos de Investigación: Dirección de Sostenibilidad y Dirección de Desarrollo Humano

De manera conjunta se les hará las preguntas a ambas partes en una sesión presencial, donde además de lo que indica la herramienta, se anotarán otros comentarios de interés para identificar y aclarar los requerimientos del Plan de Gestión

1. Nombres:
2. ¿Qué esperan como resultado del proyecto?
3. ¿Qué temas o áreas esperan que impacte el servicio?
4. ¿Cómo creen que le podría contribuir a la gestión que hacen los siguientes departamentos?

ACCIONES		
Sostenibilidad	Desarrollo Humano	Salud Ocupacional

5. ¿Cuándo debe iniciar y finalizar el proyecto?
6. ¿Qué población meta va a tener el proyecto? (perfil)
  - a. Edad
  - b. Sexo
  - c. Escolaridad
  - d. Comunidad de residencia
7. Cantidad de personas beneficiarias:
8. Plantas o sucursales incluidas:
9. Tipo de usuario
  - ( ) Colaborador
  - ( ) Familiar

- ( ) Comunidad

10. ¿Qué tipo de atención se va a habilitar?

- ( ) Oficina de atención
- ( ) Visita a planta
- ( ) WhatsApp
- ( ) Llamada telefónica
- ( ) Otros

11. ¿De cuánto es el presupuesto destinado para este proyecto?

12. ¿Qué servicios considera que debe ofrecer el CIB?

13. ¿Qué políticas pueden favorecer o limitar el proyecto?

## 8.2 Apéndice B: Cuestionario

Técnica: Encuesta

Herramienta: Cuestionario

Sujetos de Investigación: Usuarios actuales del CIB-Dole

El instrumento se aplicará aleatoriamente a los usuarios del CIB-Dole el día o los días que corresponda la aplicación, hasta tener una muestra de al menos 20 personas. Las preguntas se harán individuales y personalmente a cada colaborador.

1. ¿Qué es lo que más le gusta del servicio que ofrece el Centro de Información?
2. ¿Con qué frecuencia utilizas los servicios brindados por el Centro de Información y Bienestar?
  - ( ) Siempre que necesito hacer un trámite
  - ( ) Solo para algunos trámites como: \_\_\_\_\_
  - ( ) No, nunca lo utilizo ¿Por qué?
3. ¿Considera que los servicios brindados te han ayudado a cumplir con el objetivo por el cual acude al Centro de Información y Bienestar?
  - ( ) Sí, siempre
  - ( ) Algunas veces
  - ( ) No, nunca
4. ¿Crees necesario que el Centro de Información ofrezca algún servicio adicional? ¿Cuál?
5. ¿Considera que compartir la información a través de los grupos de WhatsApp es un buen mecanismo para que te enteres de todos los comunicados del Centro?
  - ( ) Sí, es efectiva
  - ( ) En su mayoría de las veces lo es
  - ( ) No, es poco efectiva

- Si la respuesta anterior fue “no” ¿Cómo podríamos mejorar para que usted siempre esté enterado de la información importante que comunica la finca?
6. ¿Qué cree que deba mejorar el Centro de Información y Bienestar?
  7. Si no existiera el Centro de Información ¿Cómo hubiera hecho los trámites que solicitó en el Centro?
  8. ¿Cómo el Centro de Información le ha ayudado a usted y a su familia?
  9. ¿Qué pasaría si la finca decide eliminar la figura del Centro de Información?

### 8.3 Apéndice C: Hoja de chequeo

Técnica: Entrevista

Herramienta: Hoja de chequeo

Sujetos de Investigación: Dirección de Sostenibilidad y Dirección de Desarrollo Humano

De manera conjunta se les hará las preguntas a ambas partes en una sesión presencial, donde además de lo que indica la herramienta, se anotarán otros comentarios de interés para identificar y aclarar los requerimientos del Plan de Gestión

Recursos Necesarios		Dos Pinos
Recurso Humano		Comentario
¿Cuál es su opinión sobre la posibilidad de asignar a una persona dedicada exclusivamente a la atención del Centro de Información y Bienestar?		
¿Cómo se realizará el proceso de selección para la atención del CIB?		
Recurso Técnico		¿Cuál es el estado de estas competencias? y si no existen ¿Cómo se pueden conseguir?
En caso de tener definida la persona que gestionará el CIB	Se tiene conocimiento sobre la metodología IPM	
	Se tiene conocimiento en al menos un trámite Estatal por cada dimensión social del IPM ¿Cuáles?	
	Se tienen alianzas estratégicas con instituciones u organizaciones que gestionen estos trámites ¿Cuáles?	
	Se cuenta con perfiles dentro de la empresa con conocimiento sobre servicio al cliente	
	Se cuenta con perfiles dentro de la empresa con conocimiento sobre manejo de Office	
	Se cuenta con perfiles dentro de la empresa con conocimiento sobre comunicaciones y diseño gráfico	

<b>Recurso Material</b>	<b>¿Existe la posibilidad de contar con estos recursos y que se debe tomar en cuenta?</b>
Computadora portátil con acceso a internet	
Oficina con fácil acceso físico para consultas rápidas (lugar concurrido)	
Oficina exclusiva para la atención del CIB	
Teléfono celular para la aplicación de WhatsApp	
Teléfono fijo exclusivo para el CIB	
La oficina cuenta con archivero o mueble para guardar los documentos de trámites y evidencias importantes.	
Acceso a impresora	
En caso de que haya algo que se pueda reutilizar o aprovechar ¿hay algún implemento de oficina que no sea necesario comprar?	
<b>Herramientas</b>	<b>¿Existe la posibilidad de contar con estos recursos y que se debe tomar en cuenta?</b>
Base de datos con información de IPM de todos los colaboradores que serán atendidos por el CIB	
Base de datos con todos los trámites Estatales; sus requisitos y contactos	
Base de datos para registrar y administrar la información del servicio CIB	
Aplicación para diseño de imágenes de comunicación	
Acceso a sistema de información con datos generales de los trabajadores	
Se tiene acceso a la comunicación vía WhatsApp con los posibles usuarios del CIB	
Se cuenta con un canal de comunicación oficial y que llegue a todos los niveles	

**Comentarios:** \_\_\_\_\_

---



---



---



---

## 8.4 Apéndice D: Revisión documental

Técnica: Revisión documental

Herramienta: Guía de información

Se solicitarán los documentos que contengan la información necesaria, como registro de ausencias, reportes de ausentismo, resultados de diagnósticos de IPM, informes de avance de IPM, resultados de mediciones de clima organizacional y demás documentos que la empresa considere necesarios para establecer los siguientes indicadores:

Indicadores					
Ausentismo		IPM		Satisfacción laboral	
Indicador	Dato	Indicador	Dato	Indicador	Dato
Cantidad de Ausencias por trámites al mes		Cantidad de carencias activas		Calificación en la satisfacción el empleado	
Áreas/Departamentos que más se ausentan		Cantidad de carencias prevenidas		Calificación en cultura organizacional	
Cantidad de personal que más causa ausencias por año		Cantidad de carencias abordadas por los proyectos actuales		Calificación en ambiente de trabajo	
Costo de las ausencias por año		Cantidad de carencias cerradas por los proyectos actuales		Calificación en comunicación interna	

## 8.5 Apéndice E: Guía de preguntas

Técnica: Entrevista

Herramienta: guía de preguntas

Sujetos de investigación: Líder del proyecto en Dole

Esta guía de entrevista busca obtener información detallada y específica que contribuirá a definir los requerimientos del proyecto en Dos Pinos, aprovechando la experiencia y conocimientos del líder del proyecto en Dole.

1. ¿Cuáles han sido los principales desafíos que ha enfrentado en la implementación y operación de estos centros?
1. ¿Cómo ha logrado optimizar la eficiencia y efectividad de los Centros de Información en términos de servicios ofrecidos y atención al usuario?
2. ¿Podría compartir algunas mejores prácticas que haya identificado en la gestión de Centros de Información y Bienestar?
3. ¿Qué lecciones ha aprendido a lo largo de su experiencia que podrían ser aplicables o relevantes para la planificación del proyecto en Dos Pinos?
4. ¿Qué necesita tener un Centro de Información para su adecuado funcionamiento?
5. ¿Qué tipo de tecnologías o herramientas recomienda para mejorar la eficiencia en la gestión de información y servicios?
6. ¿Cómo ha integrado plataformas tecnológicas para facilitar la comunicación y el acceso a la información por parte de los usuarios?
7. ¿Cómo ha gestionado la colaboración con otras áreas o departamentos dentro de la empresa para fortalecer los servicios del Centro de Información?
8. ¿Ha establecido alianzas externas con instituciones u organizaciones para ampliar la gama de servicios ofrecidos por el Centro?
9. ¿Cómo aborda la selección y capacitación del personal que trabaja en el Centro de Información?
10. ¿Qué habilidades y competencias considera esenciales en el personal que atiende el Centro?

11. ¿Qué estrategias ha implementado para la mejora continua de los servicios del Centro de Información?
12. ¿Qué recomendaciones tiene para la planificación de los CIB Dos Pinos?

### 8.6 Apéndice F: Hoja de chequeo

Técnica: Revisión documental

Herramienta: Hoja de chequeo

Se solicitarán los documentos que contengan la información necesaria sobre los planes subsidiarios, tales como procedimientos, formatos y demás documentos que la empresa vea conveniente

Documentos por Revisar:

Planes	Análisis	¿Qué formatos implementan? ¿cómo se implementan los formatos?
Plan de Gestión del Alcance	¿Existe una descripción clara del alcance del proyecto? ¿Se especifican criterios de aceptación para el trabajo realizado? ¿Se detallan los entregables del proyecto? ¿Existe una Estructura de Desglose del Trabajo (EDT)? ¿El plan aborda el enfoque para cambios en el alcance? ¿Se identifican roles y responsabilidades relacionados con el alcance?	
Plan de Gestión de los Requisitos	¿Se describe el proceso de identificación de requisitos? ¿Está claramente establecida la documentación de requisitos? ¿Se detallan roles y responsabilidades para la gestión de requisitos? ¿Existe un enfoque para cambios en los requisitos? ¿El plan incluye procesos para la validación de requisitos?	

Planes	Análisis	¿Qué formatos implementan? ¿cómo se implementan los formatos?
Plan de Gestión del cronograma	<p>¿Están claramente definidas las actividades del proyecto?</p> <p>¿Cómo se establece la secuencia de actividades y las dependencias entre ellas?</p> <p>¿Cómo se estiman las duraciones de las actividades?</p> <p>¿Qué herramientas se utilizan para desarrollar y visualizar el cronograma?</p> <p>¿Se asignan recursos de manera eficiente para facilitar la disponibilidad?</p> <p>¿Cómo se gestionan los cambios en el cronograma?</p>	
Plan de Gestión de los Costos	<p>¿Cómo se estiman los costos del proyecto?</p> <p>¿Existe un proceso para el desarrollo y asignación del presupuesto?</p> <p>¿Cómo se controlan y gestionan los costos durante la ejecución del proyecto?</p> <p>¿Qué estrategias se definen para gestionar cambios en los costos?</p> <p>¿Se identifican claramente los responsables de la gestión de costos?</p>	
Plan de Gestión de la Calidad	<p>¿Se identifican y cumplen normativas y estándares de calidad relevantes?</p> <p>¿Cómo se implementan procesos y procedimientos para conseguir la calidad?</p> <p>¿Están definidos claramente los roles y responsabilidades relacionados con la calidad?</p> <p>¿Cómo se gestionan los cambios en los requisitos de calidad?</p> <p>¿Se especifican actividades de prueba y verificación para los entregables?</p> <p>¿Cómo se asegura la conformidad con los estándares de calidad?</p>	

Planes	Análisis	¿Qué formatos implementan? ¿cómo se implementan los formatos?
Plan de Gestión de los Recursos	<p>¿Existe un inventario detallado de los recursos necesarios para el proyecto?</p> <p>¿Cómo se planifica y asigna recursos humanos, físicos, tecnológicos y financieros?</p> <p>¿Se definen niveles de competencia y planes de capacitación para el personal?</p> <p>¿Cómo se gestiona la disponibilidad de recursos a lo largo del tiempo?</p> <p>¿Se clarifican roles y responsabilidades en la gestión de recursos?</p> <p>¿Cómo se anticipan y gestionan posibles conflictos de programación?</p>	
Plan de Gestión de las comunicaciones	<p>¿Se identifican de manera exhaustiva las partes interesadas del proyecto?</p> <p>¿Cómo se establecen objetivos claros para las comunicaciones?</p> <p>¿Se planifican mensajes clave para diferentes etapas del proyecto?</p> <p>¿Cuáles son los canales de comunicación definidos y su adecuación para cada mensaje?</p> <p>¿Se establece una frecuencia de comunicación que satisfaga las necesidades del proyecto?</p> <p>¿Están definidos roles y responsabilidades en la gestión de las comunicaciones?</p>	
Plan de Gestión de los riesgos	<p>¿Se sigue un proceso estructurado para identificar posibles riesgos en el proyecto?</p> <p>¿Cómo se presenta la información sobre riesgos, como una Matriz de Riesgos y un Mapa de Calor?</p> <p>¿Qué técnicas se utilizan para analizar riesgos en términos de probabilidad e impacto?</p> <p>¿Se clasifican los riesgos en categorías específicas y se definen las estrategias de respuesta?</p>	

Planes	Análisis	¿Qué formatos implementan? ¿cómo se implementan los formatos?
Plan de Gestión de Adquisiciones	<p>¿Se han identificado las necesidades de adquisiciones externas para el proyecto?</p> <p>¿Cómo se seleccionan proveedores y se establecen contratos?</p> <p>¿Existen procesos para la gestión y seguimiento del rendimiento de los proveedores?</p> <p>¿Cómo se manejan los cambios en los contratos y adquisiciones?</p> <p>¿Quiénes son los responsables de la gestión de adquisiciones y contratos?</p> <p>¿Se realizan auditorías para evaluar el cumplimiento de los proveedores?</p>	
Plan de Gestión de los interesados	<p>¿Se han identificado y clasificado todas las partes interesadas relevantes?</p> <p>¿Cuáles son los intereses y expectativas de las partes interesadas clave?</p> <p>¿Se establecen estrategias para gestionar las expectativas de las partes interesadas?</p> <p>¿Cómo se abordan y resuelven los problemas y preocupaciones de las partes interesadas?</p> <p>¿Existe un mecanismo para recopilar y utilizar la retroalimentación de las partes interesadas?</p> <p>¿Quiénes son los responsables de la gestión de relaciones con las partes interesadas?</p>	
Informes de Proyectos Anteriores	<p>¿Se pueden identificar el control de las líneas base de proyectos anteriores?</p> <p>¿Hay informes disponibles de lecciones aprendidas de proyectos anteriores?</p> <p>¿Las prácticas exitosas de proyectos anteriores se aplicaron en este proyecto</p>	
Lecciones Aprendidas		
Línea base del alcance		
Línea base del cronograma		
Línea base de costos		

## 8.7 Apéndice G: Sistematización de la aplicación de los instrumentos de los apéndices A, B, C, D y E.

### 8.7.1 Apéndice G.1: Entrevista semiestructurada

Técnica: Entrevista

Herramienta: Entrevista semiestructurada

Sujetos de Investigación: Dirección de Sostenibilidad y Dirección de Desarrollo Humano

1. Sujetos: Director Sostenibilidad, Directora Capital Humano
2. ¿Qué esperan como resultado del proyecto?

Contar con un diseño que nos permita entender cómo funciona y que debemos de hacer para tener un centro de información, tomando en cuenta nuestras realidades. Centro de información en el coyol, que debería de hacer y resultados. Como conseguimos que el centro de información de como resultado la mejora de clima organizacional, de ausentismo, cierre de carencias, productividad inclusive. Necesitamos el paso a paso de como generar un centro de información exitoso.

3. ¿Qué temas o áreas esperan que impacte el servicio?

La mejora de clima organizacional, de ausentismo, cierre de carencias, productividad inclusive

4. ¿Cómo creen que le podría contribuir a la gestión que hacen los siguientes departamentos?

Sostenibilidad: asociado a la estrategia interna del área de sostenibilidad, en la parte de bienestar y salud y seguridad de los colaboradores

Capital Humano: mejora de clima, productividad, el humor, menos preocupaciones, concentración, menos ausencias

Salud ocupacional: todos los tramites de salud aportan al bienestar de las personas, los de aseguramiento incluidos.

5. ¿Cuándo debe iniciar y finalizar el proyecto?

Debe iniciar la gestión del plan en enero 2025 y máximo estar listo para marzo

6. ¿Qué población meta va a tener el proyecto

Trabajadores de baja escolaridad

Con horarios rotativos en los tres turnos de las 24h del día

7. Plantas o sucursales incluidas:

El desarrollo se hará en la planta del Coyol Alajuela, el cual incluye áreas como:

Bodega

Planta de Manufactura

Recolectores de Leche

Administrativos

Área Comercial

Planta de Concentrado Animal.

8. Tipo de usuario

Solo colaboradores, ellos podrán hacer consultas por sus familiares, pero nadie externo a la empresa tendrá acceso físico a la atención en ventanilla del centro de información

9. ¿Qué tipo de atención se va a habilitar?

La atención presencial en ventanilla, para que los colaboradores puedan hacer sus consultas cuando visitan el centro de información y bienestar, además se tendrá una línea telefónica y un WhatsApp para atender de manera virtual las solicitudes. También se dispondrá de algún dispositivo (valorar cual sería el más conveniente) para que los colaboradores de turnos nocturnos que requieren del servicio cuando éste esté cerrado pueda registrar sus consultas y que sean atendidas en la mañana cuando la gestora del centro retome sus labores. También se debe poner un buzón en caso de alguien deba dejar documentos o retirarlos.

10. ¿De cuánto es el presupuesto destinado para este proyecto?

Máximo \$50 000

11. ¿Dónde estaría ubicado?

Hay varias posibilidades, está la oficina de una de las asociaciones solidaristas de la empresa, esta podría acondicionarse con remodelación para que el centro se ubique ahí, sería una oficina compartida con la asociación, la cual está en el tercer piso, esta condición podría representar una limitante para motivar a las personas a que visiten y usen el centro de información,

Otra opción es en la oficina del Comité de Educación y Bienestar Social, donde también habría que remodelar para dividir la oficina

También se podría remodelar un rancho que está afuera del edificio, cerca de la entrada, pero este requeriría mayor inversión económica para su remodelación, además de que actualmente se utiliza como área de espera para el transporte interno de la empresa.

Por último y como opción más viable, considero que en el primer piso del edificio administrativo hay un espacio a la par del cajero automático del Banco de Costa Rica que podría acondicionarse para hacer el CIB, sobre todo por la gran afluencia de personas que siempre están en esa zona, debido a la cercanía en primer lugar del cajero automático, pero también de la cafetería y demás sitios concurridos y de importancia para los trabajadores.

12. ¿Qué servicios considera que debe ofrecer el CIB?

Debe ser una réplica de lo que tiene Dole, atención en ventanilla, atención telefónica, debe tener acceso a la mayoría de las instituciones, debe presentar reportes actualizados cuando se le soliciten, debe gestionar alianzas con las instituciones, debe atraer visitas de las instituciones para que realicen tramites funcionales para los trabajadores o capacitaciones

13. ¿Qué políticas pueden favorecer o limitar el proyecto?

Favorecen el proyecto las políticas de derechos humanos y sostenibilidad, y no hay ninguna que puede generar una limitación.

8.7.2 Apéndice G.2: Cuestionario

# de participante	¿Qué es lo que más le gusta del servicio que ofrece el Centro de Información?	¿Con qué frecuencia utilizas los servicios brindados por el CIB?			¿Considera que los servicios brindados te han ayudado a cumplir con el objetivo por el cual acude al Centro de Información y Bienestar?			¿Crees necesario que el Centro de Información ofrezca algún servicio adicional? ¿Cuál?	¿Considera que compartir la información a través de los grupos de WhatsApp es un buen mecanismo para que te enteres de todos los comunicados del Centro?		¿Qué cree que deba mejorar el Centro de Información y Bienestar?	Si no existiera el Centro de Información ¿Cómo hubiera hecho los trámites que solicitó en el Centro?			¿Cómo el Centro de Información le ha ayudado o a usted y a su familia?	¿Qué pasaría si la finca decide eliminar la figura del Centro de Información?	Comentarios
		Siempre que necesito hacer un trámite	Solo para algunos trámites como:	No, nunca lo utilizo ¿Por qué?	Sí, siempre	Algunas veces	No, nunca		Sí, es efectiva	No, es poco efectiva- ¿Cómo podríamos mejorar para que usted siempre esté enterado de la información		No hago el trámite	Lo hago en línea o por teléfono	Solicito apoyo a Recursos Humanos			
		Siempre que necesito hacer un trámite	Solo para algunos trámites como:	No, nunca lo utilizo ¿Por qué?	Sí, siempre	Algunas veces	No, nunca		Sí, es efectiva	No, es poco efectiva- ¿Cómo podríamos mejorar para que usted siempre esté enterado de la información		No hago el trámite	Lo hago en línea o por teléfono	Solicito apoyo a Recursos Humanos			

										importante que comunica la finca?								
1	Ayuda con los trámites	x			x			Retiro de FCL	X		NADA				Perder dinero	Trámites	Ir a la institución - pedir permiso	
2	Atención y facilidad de los trámites	x			x			Nada		Poco efectiva porque no tiene celular, es mejor que avisen los encargados	Accesibilidad					Trámites	Perder días de trabajo	
3	Facilidad en los trámites	x			x			Nada	x		NADA					tramites de residencia para él y la familia	aumentaría la cantidad de permisos a solicitar	
4	Facilidad en los trámites	x			x			Nada	x		NADA					NA	No tendría donde consultar sobre las dudas	

5	Facilidad en los trámites	x			x			Nada	x							tramites de residencia para él y la familia	Pérdida de tiempo y dinero haciéndolo por cuenta propia		
6	Agilidad en los trámites	x			x			Nada	x							Trámites	Perdida de horas laborales para todos los trabajadores		
7	Facilidad en los trámites y el trato	x			x			Nada	x							Perder dinero	tramites de residencia para él y la familia	Afectaría porque necesitaría permisos para realizar muchos trámites	Por la rotación, las personas nuevas no conocen los servicios que ofrece el CIB
8	Trato y la amabilidad		Cédula y Bac			FCL		Nada	x							ausentarme	Documentos de migración	aumentaría la cantidad de permisos a solicitar	

9	Los beneficios que ofrece y la manera en la que atienden		Cédula		x			Trámites en el Registro Civil	x			Mayor disponibilidad de tiempo para las consultas			Perder dinero	Ahorro de tiempo y de dinero	aumentaría la cantidad de permisos a solicitar
10	Variedad de trámites que ofrece		FCL		x			Nada	x			NADA			Ir a la institución	NA	tendría que ir a las instituciones y perder el día de trabajo
11	Ayuda con los trámites y facilidad	x			x			Nada	x			NADA			Perder dinero	Evitar que pierda días de trabajo	Afectaría porque necesitaría permisos para realizar muchos trámites
12	Eficiencia	x			x			Actualizar los datos de la CCSS	x			NADA				Cantidad de trámites que ha necesitado hacer y en variedad de instituciones	tendría que ir a las instituciones y perder el día de trabajo

13	facilidad de trámites		BAC		x		Retiro de FCL	x			NADA				NA	Afectaría porque el personal se quedaría sin esos beneficios
14	La variedad de servicios	x			x		Nada	x			NADA			Perder dinero	Me ayuda a no ausentarme y no perder dinero	Afectaría porque el personal se quedaría sin esos beneficios
15	Facilidad	x			x		Nada	x			NADA				Trámites	Afectaría porque el personal se quedaría sin esos beneficios
16	Ayuda a agilizar los trámites		BAC		x		Nada	x			NADA				Ahorrando en gastos innecesarios	Afectaría a la empresa y al trabajador por la

																		pérdida de días		
17	La información es buena y útil	x			x			Nada	x									No sabría donde preguntar	Agilizar los trámites	No habría donde acudir en caso de dudas con los trámites
18	Ayuda con trámites		Migración		x			Nada	x									perder tiempo y dinero	Evitar que pierda días de trabajo	Complificaría la gestión de trámites
19	Facilidad y utilidad	x			x			Actualizar los datos de la CCSS	x										Solución a las necesidades y dan información importante para todos	Perder días de trabajo
20	Facilidad de trámites		Licencias y Exoneraciones		x			Nada	x										Ahorrar días y dinero	Afectaría a la pérdida de días
21	Resuelven rápido		licencia y aseguramiento		x			Nada	x										Comparando información para mantenernos actualizados	perderíamos los beneficios y perderíamos días

22	Facilidad de trámites		BAC		x			Nada	x			NADA				NA	No le afectaría	
23	Facilidad de trámites	x			x			Nada	x			NADA				Aseguramiento	Perdida de días	Le gustaría que se comparara información del INA
24	Información y agilidad de trámites	x			x			Nada	x			NADA				Información de consultas	Perdida de días	
25	Facilidad de trámites	x			x			Nada		x		La atención				Trámites	Perdida de días	
26	Rápido, fácil y evita ausentarme	x			x			Nada	x			NADA				Trámites	Perdida de días de trabajo, tiempo y dinero	
27	Facilidad de trámites	x			x			Nada	x			NADA				Trámites	Perdida de días	
28	Facilidad de trámites	x			x			Nada	x			Agilidad de las instituciones				Información de consultas	Perdida de días	
29	Facilidad de trámites		BAC		x			Nada	x			NADA				Trámites	Perdida de días	
30	Utilidad	x			x			Nada	x			NADA		x		Trámites	Perdida de días	

31	Facilidad de trámites	x			x			Nada	x							NA	Perdida de días de trabajo, tiempo y dinero
32	Facilidad de trámites y agilidad	x			x			Nada	x							Trámites	Perdida de días de trabajo, tiempo y dinero
33	ayuda con los trámites	x			x			Nada	x				Agilizar los trámites	x		Trámites	No tendría donde consultar sobre las dudas
34	Eficiencia, evita perder el día y el servicio es rápido, utilidad para todos porque siempre está lleno y si no hay algo	x			x			Nada	x				Agilidad de las instituciones			Trámites	Aumenta la solicitud de permisos



### 8.7.3 Apéndice G.3: Entrevista

---

**Entrevista para verificar la disponibilidad de los recursos que necesita el CIB al equipo de trabajo de capital humano y sostenibilidad.**

---

**¿Cuál es su opinión sobre la posibilidad de asignar a una persona dedicada exclusivamente a la atención del Centro de Información y Bienestar?**

---

**La asignación de las condiciones en las que trabajará la persona que atenderá el CIB, preferimos que las recomiende Dole según tal y como lo hacen ellos.**

---

**¿Cómo se seleccionará a la persona que gestionará el CIB?**

---

**hacer el proceso de reclutamiento y selección que tiene la compañía con base en el perfil del puesto que nos facilite Dole según su experiencia**

---

**¿Tienen identificado en dos pinos quien podría ocupar el puesto de gestora del CIB?**

---

**No, dentro del proceso de reclutamiento se podría invitar a participar a las personas que apoyan en la Asociación Solidarista, en el Comité de Educación y Bienestar Social o de alguna otra figura social de las que tenemos, sin embargo, esperaríamos que Dole contribuya en el proceso de definir el perfil idóneo para apegarnos a él a la hora de elegir el personal.**

---

**¿Existe la posibilidad de contar con estos recursos y que se debe tomar en cuenta?**

---

**Sí, con Computadora portátil con acceso a internet, Oficina con fácil acceso físico para consultas rápidas (lugar concurrido), Oficina exclusiva para la atención del CIB, Teléfono celular para la aplicación de WhatsApp, Teléfono fijo exclusivo para el CIB, La oficina cuenta con archivero o mueble para guardar los documentos de trámites y evidencias importantes, Acceso a impresora, En caso de que haya algo que se pueda reutilizar o aprovechar. En todo caso, de esto, solo habría que solicitar la compra de la computadora y el teléfono celular con su respectiva línea, ya que la mayoría de los insumos de oficina los podemos conseguir internamente. Todo con presupuesto de capital humano y a través del departamento de compras**

---

---

**En cuanto a las herramientas que se requieren, es posible que se pueda coordinar con el departamento a cargo de los sistemas, crear uno para el centro de información, que contemple información sobre la base de datos de pobreza multidimensional, la base de datos con datos generales de los trabajadores y los registros propios del CIB**

---

**¿Se tiene acceso a la comunicación vía WhatsApp con los posibles usuarios del CIB?**

---

**Se haría a través del departamento de comunicaciones, donde ellos tienen canales como cadenas de difusión con líderes y jefes de departamentos que son los que propagan, una línea de WhatsApp que administra comunicación que se vinculan voluntariamente para estar informado. A diferencia de lo que hace el CIB Dole, ellos se encargarían del diseño y difusión a través de correo, teams, WhatsApp, pizarras, reuniones, boletín informativo, programa cinco rapiditas**

---

---

## 8.8 Apéndice H: Matriz para el control de los recursos

Sub actividad	Recurso	Cantidad de días	Cantidad de Horas	Niveles de competencia y capacitación	Disponibilidad	Responsable	Rol
Sesión de equipo	Humano	1	6	Conocimiento sobre el plan de gestión para los CIB y sobre la estructura del CIB	Se hará la invitación y se agendará la reunión al menos 3 semanas antes del evento	Directores- Líder del proyecto -equipo del proyecto	<b>Directores:</b> Deben liderar la sesión y comunicar la visión y objetivos del proyecto, el cronograma, hitos y fechas que cumplir, así como los roles de cada miembro del equipo <b>Líder del Proyecto:</b> coordina la participación de todos los miembros del equipo. <b>Equipo del Proyecto:</b> Participa activamente, hace preguntas y comparte conocimientos.
Visita al CIB Dole	Económico	1	8				
<b>Reunión de inicio oficial</b>	Humano	1	2	Familiaridad con los objetivos del proyecto y la estructura del CIB.	Programar la reunión 3 semanas antes del inicio del proyecto.		
Publicación interna y externa del concurso	Humano	3	3	Experiencia en comunicación interna.	Coordinar con el encargado de comunicación interna.	Encargado de comunicación interna	Diseñar los recursos para la comunicación. Hacer la comunicación a través de los canales oficiales y dispuestos para esta actividad Recibir y sistematizar la información para el proceso de selección

Revisión y actualización de requerimientos		1	8	Experiencia en programación.		Líder del proyecto -TI	<b>Líder del Proyecto:</b> Supervisa la revisión y actualización de los requisitos técnicos.
Programación		71	566			Programador	<b>Gerente de TI:</b> supervisar y disponer de los recursos necesarios para el desarrollo
	Humano Tecnológico						<b>Equipo de TI:</b> Ejecutar la programación de la herramienta
Revisión del desarrollo		12	24	Conocimiento sobre la herramienta y las expectativas de esta	Coordinar y asignar tareas al menos 8 semanas antes de la fecha de inicio del desarrollo	Líder del proyecto - Programador	<b>Gerente de comunicación:</b> Revisa la propuesta y hace las adaptaciones necesarias. Además dispone del equipo necesarios para la ejecución de la actividad
Planificación de la campaña	Humano Económico	12	24			Equipo comunicación Interna	<b>Equipo de comunicación:</b> Desarrolla los artes y el diseño gráfico de todo lo necesario para la campaña. Solicita la compra de los objetos promocionales que requiere para la etapa en desarrollo
				Conocimiento en estrategias de comunicación.	Coordinar y asignar tareas al menos 8 semanas antes de la fecha de inicio del desarrollo		
Obras preliminares		24	96				
Paredes de Vidrio	Humano	15	60	Experiencia en mantenimiento y construcción	Solicitar los materiales necesarios con al menos 4 semanas de	Equipo de mantenimiento	Desarrolla la construcción de la infraestructura
Instalación eléctrica		9	36				

Colocación de diseño exterior		3	9		anticipación a la fecha de inicio de las obras		
Equipamiento	Económico	24	27	Experiencia en compras y detalles básicos de los equipos		Compras	Adquiere los insumos necesarios para la construcción y el equipamiento de la oficina
<b>Selección del/la gestor/a y suplente</b>		15	30			Líder del proyecto -Capital Humano	<b>Capital Humano:</b> Convocar y coordinar la etapa de entrevistas <b>Líder del proyecto- Gerente de Capital Humano- Coordinadora de Desarrollo Social:</b> Entrevistar y seleccionar a las gestoras sociales y entre los oferentes internos seleccionar a la persona que hará las sustituciones
Inducción políticas y reglamentos Dos Pinos	Humano	16	48	Políticas y reglamentos de Dos Pinos que se facilitan en la inducción	Coordinar y prepara los recursos y las fechas con al menos 3 semanas de anticipación	Capacitador interno	Coordinar y desarrollar la capacitación
Proceso aprender haciendo	Económico	45	360	Proceso de atención del CIB, trámites y requisitos de instituciones públicas y privadas	Solicitar formalmente en Dole el permiso y disponibilidad para la capacitación presencial	Capacitador externo	Coordinar y facilitar el desarrollo del proceso

Capacitación en las herramientas web	Humano	15	30	Registro y sistematización de las atenciones del CIB	Capacitador TI	Coordinar y desarrollar la capacitación
Inicio de comunicaciones de la campaña	Humano	75	72	Comunicación interna y detalles de la campaña planificada	Equipo comunicación Interna	Hacer la comunicación a través de los canales oficiales y dispuestos para esta actividad Recibir y sistematizar la información para el proceso de participación
<b>Puesta en marcha del desarrollo para registro del CIB</b>	Humano Tecnológico	1	2	Instalación, alojamiento y programación de sitios web	Programador	Instalar y verificar que las herramientas tengan el correcto funcionamiento para la operación
Cálculo y actualización de indicadores de línea base de operación	Humano	1	2	el cronograma, el alcance y el presupuesto del proyecto y los cambios y actualizaciones que se han hecho	Sistematizar la información de manera ordenada y programar las reuniones de revisión con al menos 3 semanas de anticipación	<b>Líder del proyecto:</b> revisión y análisis de los indicadores <b>Capital Humano:</b> recolección y sistematización de la información para el cálculo de los indicadores
<b>CIB El Coyol</b>	Humano	1	3	Servicios y capacidades del CIB	Hacer la invitación y planificar el evento al menos con 4 semanas de anticipación a la fecha	<b>Directores:</b> Deben liderar la actividad y comunicar la visión y objetivos del servicio a los beneficiarios
<b>CIB Belén</b>		1	3		Directores- Líder del proyecto	<b>Líder del</b>

<b>CIB San Carlos</b>		1	3			Directores- Líder del proyecto	<b>proyecto:</b> Coordinar el evento <b>Comunicación interna:</b> hacer la invitación y divulgación del evento
Implementación Plan Operativo	Humano - Tecnológico	N/a	N/a	Funcionalidades y operación del CIB	Contratación y capacitación del personal encargado antes de la apertura	Gestora Social	Desarrollar el plan operativo, las funciones indicadas en el mismo y el conocimiento adquirido en el periodo de capacitación
Capacitar a los colaboradores en el uso de la herramienta web	Humano - Tecnológico			Herramienta de consulta web	Visitas de campo a departamentos alejados de la oficina del CIB	Gestora Social	Durante sus visitas a otras áreas, mostrar y capacitar a los colaboradores como utilizar la página web en los paneles PC
Visita a instituciones	Humano - Económico	5	15	Funcionalidades del CIB, estadísticas y resultados y trámites o beneficios institucionales que convienen para el CIB	Contactar y agendar con al menos 3 semanas de anticipación	Líder del proyecto	Contactar, coordinar y desarrollar las visitas institucionales para dar a conocer el proyecto y establecer alianzas para el trabajo en conjunto.
Recepción de instituciones en la empresa	Humano - Económico	5	25	Convenios realizados previamente con la institución	Coordinación y comunicación con al menos 3 semanas de anticipación	Líder del proyecto	Coordinar, comunicar, promocionar y atender a las instituciones que; como parte de la alianza, convengan presentarse a la empresa a hacer jornadas de

							trámites, talleres, capacitaciones, etc.
Líneas Base	Humano	3	3	el cronograma, el alcance y el presupuesto del proyecto y los cambios y actualización es que se han hecho	Sistematizar la información de manera ordenada y programar las reuniones de revisión con al menos 3 semanas de anticipación	Equipo del proyecto	<b>Gerente de contraloría:</b> Supervisar y controlar el cumplimiento de la línea base de costos <b>Gerente de sostenibilidad:</b> Supervisar y controlar el cumplimiento de la línea base del alcance <b>Líder del proyecto:</b> Supervisar y controlar el cumplimiento de la línea base del cronograma
Recuento de lecciones aprendidas	Humano	3	3	Desarrollo del proyecto	Coordinar y agendar con al menos 2 semanas de anticipación	Equipo del proyecto	Reunirse, comunicar y sistematizar los desafíos y aciertos encontrados durante el desarrollo del plan de gestión, aprobar y definición cambios que se consideren oportunos y determinar las nuevas líneas base para el seguimiento
Plan operativo	Humano	3	3			Líder del proyecto	Supervisar y controlar que el plan operativo se desarrolle según

				como está planteado
Herramientas web	Humano	3	3	Líder del proyecto -TI Supervisar y controlar que las herramientas web tenga el funcionamiento adecuado
Reunión de cierre oficial	Humano	1	2	Directores Deben liderar la sesión y dar los agradecimientos al equipo. Líder del Proyecto: coordina la participación de todos los miembros del equipo y presenta los resultados finales del proyecto

Nota: Cuadro complementario para el control de los recursos del proyecto

## **8.9 Apéndice I: Base de datos de Instituciones y sus trámites actuales**

La base de datos de Instituciones y sus trámites actuales ha sido desarrollada como parte integral de los entregables del proyecto para Dos Pinos. Este recurso representa un activo valioso para el Centro de Información y Bienestar, proporcionando información detallada sobre las instituciones colaboradoras, sus programas y servicios disponibles, los requisitos para acceder a ellos, así como los contactos telefónicos, de correo electrónico y los responsables del área para consultas.

Cabe resaltar, que al ser instituciones que constantemente se actualiza, es importante que la base de datos este agregando estos cambios y también que se contemple añadir, aquellas nuevas organizaciones de cada localidad (El Coyol, Belén y San Carlos) que durante el proceso de consultas van surgiendo. Esta base se desarrolló en formato de Excel que también será entregado a Dos Pinos, por lo que la siguiente descripción detallará el contenido por hoja del libro y de cada hoja indicará las columnas con letras y las filas con números.

### **Hoja #1: Instituciones**

- A. Institución: Se coloca las instituciones que se puede recibir un servicio.
- B. Ámbito: Se coloca el ámbito al que pertenece la institución; Cooperativa, Estatal, Órgano de desconcentración, Privado, Público, Público no estatal
- C. Especialidad: Se coloca la especialidad a la que pertenece la institución.
- D. Dimensión IPM: Se coloca la dimensión IPM a la que se puede tratar poder medio del trámite.
- E. Programas que brinda la institución: Se coloca los servicios que brinda la institución.
- F. Tipo de servicio: Se coloca el servicio que brinda la institución.
- G. Dirección física: Se coloca la dirección donde se encuentra la institución.
- H. Horario: Se coloca el horario de atención de cada institución.
- I. Nombre del contacto: Se coloca el nombre de la persona encargada de brindar el servicio en cada institución.
- J. Número Telefónico: Se coloca el número de contacto.
- K. Correo electrónico. Se coloca el correo electrónico de la persona encargada.
- L. Puesto: Se coloca el puesto que desempeña la persona que brinda el servicio.

## **Hoja #2: Instituciones CCSS**

1. Sucursales de la CCSS
5. Áreas de Salud
11. Ebais de la zona

## **Hoja #3: Requisitos CCSS**

A. Aseguramiento de trabajador independiente: Se coloca requisitos para poder asegurar a un trabajador independiente.

B. Aseguramiento voluntario: Se coloca requisitos para poder optar por el seguro voluntario.

C. Afiliación y traslado a Entidad Autorizada (Operadora de Pensiones): Se coloca requisitos para afiliarse o trasladar el ROP.

D. Devolución de cuotas a trabajadores: Se coloca requisitos para devolución de cuotas.

E. Reconocimientos de cuotas: Se coloca requisitos para el reconocimiento de cuotas.

F. Reportes digitales “Estado de aportaciones”: Se coloca requisitos para solicitud de reportes digitales.

G. Solicitud de “Estudio de salarios reportados en planillas” o “Certificación de No cotizante”: Se coloca requisitos para trámite.

H. Solicitud de “Unificación de números de identificación correctos”: Se coloca requisitos para solicitud de trámite.

I. Solicitud de actualización de datos asegurados nacionales: Se coloca requisitos para solicitud de trámite. y medio

J. Certificación de discapacidad a solicitantes pensionados por invalidez para el beneficio del bono familiar de vivienda y medio: Se coloca requisitos para solicitud de trámite.

K. Solicitud de Beneficio Familiar para persona asegurada (o) directa(a): Se coloca requisitos para solicitud de trámite.

L. Solicitud de Beneficio Familiar para posible Beneficiario(a) Familiar: Se coloca requisitos para solicitud de trámite.

M. Consulta de boletas de incapacidades: Se coloca proceso para consultar boletas de incapacidad.

N. Oficina Virtual: Se coloca requisitos para crear usuario SISERE.

O. Validación de derechos: Se coloca proceso para verificar la validación de datos.

P. Trámite solicitud de clave de acceso a la Oficina Virtual del SICERE para asegurados:  
Se coloca proceso para tramitar la clave de acceso a la Oficina Virtual.

Q. Citas Online: Se coloca proceso para solicitar citas en línea.

R. EDUS: Registro del usuario en EDUS.

S. IVM Pensiones (Invalidez, vejez y muerte): Se coloca requisitos para solicitud de trámite de pensiones.

T. Pensión RNC (Invalidez, vejez y muerte): Se coloca requisitos para solicitud de trámite de pensiones.

U. Sistema de Trámites en Línea-IVM Pensiones: Se coloca requisitos para solicitud de trámite de pensión en línea.

V. Cambio de ebais: Se coloca requisitos para solicitud de trámite para cambio de ebais.

#### **Hoja #4: Requisitos IAFA**

A. Programas de promoción de la salud: Requisito para contactar ayuda.

B. Programas para padres: Requisito para contactar ayuda.

C. Programas para empresas: Requisito para contactar ayuda.

D. Tratamientos: Requisito para contactar ayuda.

E. Desintoxicación: Requisito para contactar ayuda.

F. Valoración: Requisito para contactar ayuda.

G. Orientación: Requisito para contactar ayuda.

H. Seguimiento: Requisito para contactar ayuda.

I. Grupos terapéuticos: Requisito para contactar ayuda.

J. Talleres educativos: Requisito para contactar ayuda.

K. Capacitación en tratamiento: Requisito para contactar ayuda.

L. Capacitaciones clínicas: Requisito para contactar ayuda.

M. Clínicas de Cesación: Requisito para contactar ayuda.

N. Casa JAGUAR - Atención Menores de Edad: Requisito para contactar ayuda.

#### **Hoja #5: Requisitos INS**

A. INS Móvil: Acceso al INS Móvil.

B. Se coloca requisitos para obtener un seguro brindado por el INS.

- C. INS en Línea: Se coloca requisitos para registrarse en la plataforma del INS.
- D. Consulta de Marchamo: Se coloca requisitos para completar los datos para la consulta del marchamo.
- E. Asistencia en carretera: Indica información del seguro brindado por el INS para asistencia en carretera.
- F. Hogar Comprensivo: Indica información del seguro brindado por el INS para seguridad del hogar.
- G. INS Medical: Indica información del seguro brindado por el INS para asistencia médica dentro y fuera del país.
- H. Responsabilidad Civil Extracontractual por Daños a la Propiedad de Terceros: Indica información del seguro brindado por el INS para daños a tercero que ocasione un conductor accidentalmente.
- I. Seguro Agrícola: Indica información del seguro brindado por el INS para cobertura del cultivo en caso de pérdidas por siniestros.
- J. Seguro de Accidentes para Estudiantes Autoexpedible: Indica información del seguro brindado por el INS para estudiantes.
- K. Seguro de Accidentes para Universitarios: Indica información del seguro brindado por el INS para estudiantes universitarios.
- L. Seguro de Fidelidad Individual: Indica información sobre el seguro brindado por el INS para cubrir siniestros que ocurran fuera del territorio nacional con los valores bajo su custodia.
- M. Seguro de Riesgos del Trabajo: Se coloca proceso para realizar pase al INS en caso de que el trabajador sufre un accidente.
- N. Seguro más Protección: Indica información sobre el seguro brindado por el INS en caso de agotarse el monto del Seguro Obligatorio para los Vehículos Automotores.
- O. Seguro Obligatorio de Automóviles (SOA): Indica información sobre el seguro obligatorio para vehículos automotores que brinda el INS.
- P. Seguro Su Vida: Indica información sobre seguro que brinda el INS para ampliar la cobertura de muerte accidental.
- Q. Seguro Tarjeta Segura Individual: Indica información sobre el seguro brindado por el INS para cubrir el robo o extravío de la tarjeta de crédito o débito.

R. Seguro Voluntario de Automóviles: Indica información sobre el seguro brindado por el INS para proteger el vehículo ante riesgos expuestos todos los días.

S. Seguros de Vida: Indica información sobre el seguro brindado por el INS para cubrir los gastos por fallecimiento de un familiar.

T. "Seguro contra Incendio" Hogar Seguro 2000 ": Requisitos para aseguramiento de la casa.

U. Seguro contra Robo Unidad Habitacional: Se coloca requisitos sobre el seguro del INS que cubre pérdida de bienes como los daños ocasionados a la vivienda.

V. Seguro de Accidentes: Indica información sobre el seguro brindado por el INS para cubrir riesgos de sufrir accidentes.

#### **Hoja #6: Poder Judicial:**

A. Unidad de atención: Se coloca la unidad a la que se puede acudir según el trámite que necesite realizar la persona.

B. Teléfono: Se coloca el contacto al que se puede llamar en caso de necesitar servicio.

C. Correo: Se coloca el correo electrónico al que se puede contactar en caso de necesitar servicios o enviar documentación solicitada.

D. Ubicación del Juzgado: Se coloca la ubicación del juzgado al que necesite acudir.

#### **Hoja #7: Requisitos Poder Judicial**

A. Sistema de Gestión en Línea: Indica información del proceso para la creación del usuario para hacer uso del Sistema de Gestión en Línea.

B. Depósitos Judiciales: Se coloca información del proceso para poder solicitar retiro de dinero judicial.

C. Pensiones alimenticias: Indica información sobre pensiones alimenticias.

D. Solicitud de Apremio Corporal: Indica información sobre la solicitud de apremio corporal.

E. Medios de comunicación: Indica información sobre los medios de comunicación que tiene el Poder Judicial para poder mantenerse informado acerca de los servicios.

F. Solicitud de prueba de ADN: Indica información sobre la solicitud para realizar la prueba de ADN.

G. APP del Poder Judicial: Indica información sobre la aplicación del Poder Judicial.

H. Tramites en caso de accidentes de tránsito: Indica información sobre el trámite en caso de accidentes de tránsito.

I. Retirar un cuerpo de la morgue judicial: Indica información sobre el trámite para el retiro de un cuerpo en la morgue que le corresponda.

J. Solicitar medidas de protección por violencia doméstica: Indica información sobre el trámite para solicitar medidas de protección por violencia doméstica.

K. Impedimentos de salida del país: Indica información para realizar trámite de impedimento de salida al país.

L. Hoja de delincuencia: Indica información para tramitar la hoja de delincuencia por medio de la aplicación del Poder Judicial.

M. Depósito de pensión alimentaria en la aplicación móvil del poder judicial: Indica información para realizar trámite de depósito de pensión alimentaria por medio de la aplicación del Poder Judicial.

N. Reporte de pérdida o extravío pasaporte: Indica información para reportar un caso de pérdida o extravío de pasaporte.

O. Denuncias: Se coloca proceso para la solicitud de denuncias en el juzgado.

P. Violencia Domestica: Se coloca proceso para la solicitud de denuncia por violencia doméstica.

### **Hoja #8 Requisitos IMAS**

A. Asignación Familiar / Atención Familiar: Se coloca proceso para solicitar cita de asignación y atención de cita.

B. Atención familiar en situaciones de violencia: Se coloca proceso para solicitar cita de atención y adjuntar requisitos. Aporte económico dirigido a personas víctimas de violencia intrafamiliar.

C. Cuidado y Desarrollo Infantil: Se coloca proceso para solicitar cita de atención adjuntar requisitos. Facilita con ello condiciones de protección y desarrollo

D. Emergencias: Se coloca proceso para solicitar cita de atención adjuntar requisitos. Transferencia económica dirigida a familias o personas afectadas por emergencias naturales.

E. Prestación alimenticia: Se coloca proceso para solicitar cita de atención adjuntar requisitos. Transferencia económica para la satisfacción de necesidades básicas.

F. Avancemos: Se coloca proceso para solicitar cita de atención adjuntar requisitos. Coadyuva a la inclusión, la permanencia, la asistencia y la reincorporación de las personas estudiantes.

G. Cuadernos e implementos escolares: Se coloca proceso para solicitar cita de atención adjuntar requisitos. Entrega de cuadernos y útiles escolares, dirigido a personas estudiantes.

H. Hogares conectados: Se coloca proceso para solicitar cita de atención adjuntar requisitos. Otorga computadora y acceso a Internet a familias preseleccionadas por el IMAS.

I. Persona trabajadora menor de edad: Se coloca proceso para solicitar cita de atención adjuntar requisitos. Promueve el acceso y permanencia en el sistema educativo formal de personas menores de 18 años trabajadoras.

J. Procesos formativos: Se coloca proceso para solicitar cita de atención adjuntar requisitos. Ofrece oportunidades de acceso a actividades formativas integrales sobre temas relacionados con violencia.

K. Capacitación: Se coloca proceso para solicitar cita de atención adjuntar requisitos. Consiste en el apoyo financiero, no reembolsable, a personas que requieren fortalecer sus capacidades, mediante la capacitación técnica y microempresarial.

L. Emprendimiento productivo: Se coloca proceso para solicitar cita de atención adjuntar requisitos. Beneficio dirigido a grupos, personas o familias para el financiamiento de proyectos de infraestructura productiva o equipamiento.

M. Fideimas: Se coloca proceso para solicitar cita de atención adjuntar requisitos. El Fideicomiso del IMAS está orientado al financiamiento de garantías adicionales y subsidiarias, mediante créditos con tasa de interés favorables.

N. Mejoramiento de vivienda: Se coloca proceso para solicitar cita de atención adjuntar requisitos. Consiste en el otorgamiento de recursos económicos, a personas, hogares o familias debidamente calificadas por el IMAS.

O. Mejoramiento de vivienda para atención de emergencias: Se coloca proceso para solicitar cita de atención adjuntar requisitos. Servicio dirigido a familias con vivienda propia y terreno debidamente registrado o adjudicados por instituciones públicas, afectadas por un fenómeno natural.

P. Gastos de implementación para titulación: Se coloca proceso para solicitar cita de atención adjuntar requisitos. Consiste en el otorgamiento de recursos económicos a familias,

debidamente calificadas por el IMAS, para cubrir los gastos de implementación para los estudios básicos.

Q. Levantamiento de limitaciones para titulación: Se coloca proceso para solicitar cita de atención adjuntar requisitos.

R. Titulación de terrenos propiedad del IMAS: Se coloca proceso para solicitar cita de atención adjuntar requisitos.

S. Sistema gratuito de atención SACI: En el centro de llamadas del IMAS, la persona usuaria puede: solicitar una cita; solicitar información sobre los servicios y requisitos institucionales.

### **Hoja #9 REDCUDI**

A. Primeros pasos: Indica información sobre el proceso de selección de los servicios del programa primeros pasos.

B. CEN CINAI: Indica información sobre los requisitos de ingreso al CEN CINAI.

C. Centro Infantiles Diurnos de Atención Integral (CIDAI): Indica información sobre el CIDAI.

### **Hoja #10 Alternativas de Red de Cuido**

A. Modalidad

B. Nombre del centro

C. Provincia

D. Cantón

E. Distrito

F. Dirección

G. Correo

H. Teléfono

I. Finca

J. Distancia Oficina

### **Hoja #11 Requisitos Migración y Extranjería**

A. Residencia Permanente: Indica información sobre los requisitos y quienes pueden optar por la residencia permanente.

- B. Residencia Temporal: Se coloca requisitos para tramitar la residencia temporal.
- C. Categorías especiales: Se coloca requisitos para tramitar alguna categoría especial.
- D. Casos de humanidad: Se coloca los trámites para los diferentes casos de humanidad.
- E. Categoría de no residente: Se coloca los trámites para las diferentes categorías de no residente.
- F. Cambio de Categoría Migratoria: Se coloca requisitos para el cambio de categoría de migratoria.
- G. Suspensión de Categoría Migratoria: Se coloca las categorías que podrían realizar trámite de suspensión.
- H. Cancelación de Categoría Migratoria: Se coloca las categorías que podrían realizar trámite de cancelación.
- I. Devolución del Depósito de Garantía: Indica información sobre el trámite de la devolución del depósito de garantía.
- J. Solicitud de Categoría Migratoria por Primera Vez con Vínculo con Cónyuge Costarricense: Indica información sobre el trámite.
- K. Reconocimiento de la identidad de género para personas extranjeras en el DIMEX: Se coloca requisitos del proceso de reconocimiento de la identidad de género.
- L. Renovación y Duplicado: Indica información sobre el trámite.
- M. Renovación residencia permanente por tener vínculo con costarricense: Se coloca requisitos del proceso.
- N. Duplicado Dimex, cuando ha sido robado, hurtado, extraviado o deteriorado: Se coloca requisitos del proceso.
- O. Otras renovaciones: Se colocan otras renovaciones.
- P. Residencias Temporales: Se colocan otras residencias.
- Q. Pasaporte por primera vez: Se colocan requisitos para el proceso de pasaporte por primera vez.
- R. Renovación de pasaporte: Se coloca enlace para el trámite.
- S. Solicitud de citas: Se indica información sobre el procedimiento de solicitud de citas.
- T. Solicitud para adelantar la entrega del pasaporte: Se coloca enlace.
- U. Permiso de salida permanente y temporal para personas menores de edad: Se coloca requisitos para el trámite.

## **Hoja #12 Entidades Bonos de Vivienda**

- A. Institución
- B. Provincia
- C. Cantón
- D. Distrito
- E. Dirección
- F. Horario
- G. Teléfono
- H. Contacto
- I. Correo electrónico
- J. Distancia de la oficina

## **Hoja #13 Requisitos Bonos de Vivienda**

- A. Bono Familiar de vivienda: Se colocan requisitos que deben de cumplir.
- B. Programas Especiales: (Persona con Discapacidad) Se colocan categoría y requisitos que deben de cumplir.
- C. Programas Especiales: (Persona adulta mayor) Se colocan categoría y requisitos que deben de cumplir.
- D. Programas especiales para clase media: (Programa para familias de ingresos medios) Se colocan categoría y requisitos que deben de cumplir.
- E. Programas especiales de Extrema Necesidad: Se colocan categoría y requisitos que deben de cumplir.
- F. Programa para familias indígenas: Se colocan requisitos que deben de cumplir.
- G. Compra de Lote y Construcción: Se colocan requisitos que deben de cumplir.
- H. Construcción en Lote Propio: Se colocan requisitos que deben de cumplir.
- I. Comprar casa nueva o usada: Se colocan requisitos que deben de cumplir.
- J. Construir en lote familiar: Se colocan requisitos que deben de cumplir.
- K. Reparar, ampliar o mejorar la casa propia: Se colocan requisitos que deben de cumplir.
- L. Anulación cuando el propósito es construcción en lote propio o mejoras de vivienda: Se colocan requisitos que deben de cumplir.

M. Anulación cuando el propósito es compra de lote, compra de lote y construcción y compra de vivienda existente: Se colocan requisitos que deben de cumplir.

N. Venta de vivienda con reintegro del monto del bono familiar: Se colocan requisitos que deben de cumplir.

O. Venta sin reintegro del monto del bono en casos de extrema necesidad: Se colocan requisitos que deben de cumplir.

P. Venta entre cónyuges con devolución del 50% del bono: Se colocan requisitos que deben de cumplir.

Q. Corrección de número de cédula cuando por error se le impuso la de otra persona: Se colocan requisitos que deben de cumplir.

R. Corrección de número de cédula de menores de edad (para casos de compra de lote): Se colocan requisitos que deben de cumplir.

S. Inclusión de cónyuge, menor o unión de hecho: Se colocan requisitos que deben de cumplir.

T. Exclusión de un miembro del núcleo familiar: Se colocan requisitos que deben de cumplir.

U. Permuta: Se colocan requisitos que deben de cumplir.

V. Reunión de fincas: Se colocan requisitos que deben de cumplir.

W. Rectificación cabida de lote: Se colocan requisitos que deben de cumplir.

X. Segregación: Se colocan requisitos que deben de cumplir.

Y. Servidumbre: Se colocan requisitos que deben de cumplir.

Z. Hipoteca: Se colocan requisitos que deben de cumplir.

AA. Donación: Se colocan requisitos que deben de cumplir.

AB. Alquiler: Se colocan requisitos que deben de cumplir.

#### **Hoja #14 Requisitos Grupo Mutual**

A. Bono Ordinario de vivienda

B. Crédito para vivienda

C. Bienestar Familiar

D. Multisoluciones

E. Crédito Personal

- F. Vivienda Sostenible
- G. Crédito Vivienda Clase Media
- H. Crédito Mutual Amiga
- I. Profesional que elabora Planos constructivos
- J. Ubicación de la Oficina
- K. Teléfono
- L. Correo

### **Hoja #15 Requisitos Coocique**

- A. Requisitos Iniciales
- B. Condiciones para optar por un Bono de Vivienda
- C. Condiciones para optar por un Bono Familiar de Vivienda
- D. Puntos importantes
- E. Requisitos para exclusión
- F. .
- G. Profesional que elabora Planos Constructivos
- H. Ubicación de la oficina
- I. Teléfono
- J. Correo

### **Hoja #16 Requisitos Banco Popular**

- A. Bonos de Vivienda: Se colocan requisitos que deben cumplir para tramitar bono de vivienda.
- B. Fondos de Avales para Vivienda y Fondo Especial de Vivienda.
- C. Vivienda Comunitaria: Consiste en el otorgamiento de un bono gratuito para aplicar como prima del valor de la casa.

### **Hoja #17 Requisitos BCR**

- A. Vivienda Total: Se colocan requisitos que deben cumplir para tramitar bono de vivienda total.
- B. Mi Casa BCR: Se colocan requisitos que deben cumplir para tramitar.
- C. Vivienda Sostenible: Se colocan requisitos que deben cumplir para tramitar.

- D. Bienes Adquiridos: Se colocan requisitos que deben cumplir para tramitar.
- E. Vivienda Pensionados: Se colocan requisitos que deben cumplir para tramitar.
- F. Vivienda Ayuda Social: Se colocan requisitos que deben cumplir para tramitar.

### **Hoja #18 Requisitos BN**

- A. Programas de vivienda: Se colocan requisitos que deben cumplir para tramitar.

### **Hoja #19 Requisitos TSE**

- A. Comprar certificación en tiempo real: Enlace.
- B. Consultas civiles y solicitud de certificaciones: Enlace.
- C. Consultas del trámite de solicitud de cédula: Enlace.
- D. Descargar padrón electoral: Enlace.
- E. Traslado electoral para voto en el extranjero: Enlace y requisito que se debe de cumplir para tramitar.
- F. Aplicación de causas de muerte en defunciones: Se colocan requisitos que deben cumplir para realizar trámite.
- G. Atención de sentencias judiciales: Se colocan requisitos que deben cumplir para realizar trámite.
- H. Cédula de identidad: Se colocan requisitos que deben cumplir para realizar trámite.
- I. Certificaciones: Se colocan requisitos que deben cumplir para realizar trámite.
- J. Entrega de fotografías de difuntos: Se colocan requisitos que deben cumplir para realizar trámite.
- K. Expedición de constancias de hechos vitales y civiles: Indica información sobre el proceso.
- L. Inscripciones civiles: Se colocan requisitos que deben cumplir para realizar trámite.
- M. Legitimaciones: Se colocan requisitos que deben cumplir para realizar trámite.
- N. Naturalizaciones: Se colocan requisitos que deben cumplir para realizar trámite.
- O. Paternidad responsable: Se colocan requisitos que deben cumplir para realizar trámite.
- P. Reconocimiento: Se colocan requisitos que deben cumplir para realizar trámite.
- Q. Rectificación de asientos (Ocurros): Se colocan requisitos que deben cumplir para realizar trámite.

R. Solicitud de expediente digital de trámites civiles: Se colocan requisitos que deben cumplir para realizar trámite.

S. Tarjeta de identidad de menores (TIM): Se colocan requisitos que deben cumplir para realizar trámite.

### **Hoja #20 Requisitos PANI**

A. Centro de Orientación e Información: Indica información sobre el trámite.

B. Atención directa al público: Indica información sobre el trámite.

C. Consultas mediante la Central Telefónica: Indica información sobre el trámite.

D. Consultas y denuncias por Internet: Indica información sobre el trámite.

E. PANI 9-1-1: Indica información sobre el trámite.

F. La línea telefónica gratuita 1147 Para niños, niñas y adolescentes: Indica información sobre el trámite.

G. Línea 800-Adolescente Madre (800- 2262626): Indica información sobre el trámite.

H. Adopción: Indica información sobre el trámite.

I. Educación: Indica información sobre el trámite.

J. Becas educativas para adolescentes embarazadas y/o madres: Indica información sobre el trámite.

### **Hoja #21 Requisitos Registro Nacional**

A. Consultas de bienes muebles, inmuebles y personas jurídicas: Indica información sobre el trámite.

B. Informes Registrales (muebles, inmuebles y personas jurídicas): Indica información sobre el trámite.

C. Recepción de documentos (Bienes Muebles, Bienes Inmuebles, Personas Jurídicas, Catastro): Indica información sobre el trámite.

D. Entrega de documentos (Bienes Muebles, Bienes Inmuebles, Personas Jurídicas, Catastro): Indica información sobre el trámite.

E. Trámite para Cancillería (Apostillaje): Indica información sobre el trámite.

F. Trámites de placas: Indica información sobre el trámite.

G. Permiso de salida del país para automotores: Indica información sobre el trámite.

H. Reposición de título de propiedad de vehículo automotor: Indica información sobre el trámite.

I. Certificaciones de índices de personas (muebles, inmuebles y persona jurídicas): Indica información sobre el trámite.

J. Certificación de planos catastrados: Indica información sobre el trámite.

K. Certificado Inmobiliario: Indica información sobre el trámite.

L. Certificaciones Literales del Sistema no Automatizado de Bienes Muebles, Inmuebles, Personas Jurídicas, Planos: Indica información sobre el trámite.

M. Certificaciones Literales Rápidas (muebles, inmuebles y personas jurídicas, marcas industriales, marcas de ganado, derechos de autor y conexos): Indica información sobre el trámite.

N. Certificación de documentos (testimonios y expedientes) y planos digitalizados (muebles, inmuebles, personas jurídicas, propiedad industrial y derechos de autor): Indica información sobre el trámite.

O. Sistema de Certificaciones e Informes Digitales en línea del Registro Nacional: Indica información sobre el trámite.

## **Hoja #22 Municipalidad SC**

- Bienes Inmuebles San Carlos

- Exoneración de Bienes: Requisitos

- Declaración de Bienes Inmuebles: Requisitos

Catastro y Censos- San Carlos

- Solicitud de Visado Topografía: Se colocan requisitos del trámite.

- Solicitud o Resello de Visado Municipal: Se colocan requisitos del trámite.

Patentes- San Carlos

- Declaración jurada de impuesto de patente: Se colocan requisitos del trámite.

- Declaración jurada de impuesto de licencia de licores: Se colocan requisitos del trámite.

Registro de usuario: Se comparte enlace

Bienes Inmuebles Sarapiquí

- Exoneración de Bienes Inmuebles

- Declaración de bienes inmuebles

Construcción y Urbanismo- Sarapiquí

- Construcción y Urbanismo

### **Hoja #23 Requisitos INAMU**

- A. Avanzamos Mujeres: Indica información sobre el programa.
- B. Fondo de Fomento de Actividades Productivas y de Organización de las Mujeres (FOMUJERES): Indica información sobre el programa.
- C. Centro de Formación Política de las Mujeres: Indica información sobre el programa.
- D. Fomentar una relación óptima entre el INAMU y las personas usuarias de sus servicios (Reglamento de la Contraloría de Servicios del INAMU): Indica información sobre el programa.
- E. Asesoría legal y preparación: Indica información.

### **Hoja #24 Conapdis**

- A. Contacto: Se coloca información de contacto para solicitar certificado de discapacidad.
- B. Certificación de Discapacidad: Indica información sobre el trámite de la certificación de discapacidad.
- C. Servicio de prestaciones sociales y económicas a personas con discapacidad en condición de pobreza, abandono y riesgo social, en todas las regiones del país: Se colocan requisitos para el trámite.
- D. Certificaciones para tramitar permisos de circulación vehicular: Indica información para el proceso de trámite.
- E. Asesoramiento legal a las personas con discapacidad sobre el ejercicio de los derechos tutelados en la normativa nacional e internacional vigente sobre discapacidad bajo criterios de calidad y accesibilidad: Indica información para el proceso de trámite.
- F. Canalización de proyectos de desarrollo y servicios, propuestos por organizaciones de personas con discapacidad, para promover el financiamiento requerido: Indica información para el proceso de trámite.
- G. Selección para el programa pobreza y discapacidad: Indica información para el proceso de trámite.

### **Hoja #25 CONAPAM**

- A. Consejo Nacional de la Persona Adulta Mayor: Se coloca contactos en donde solicitar servicios.

- B. Directorio Organizaciones de Bienestar Social: Se coloca directorio de Organizaciones.
- C. Hogares y centros: Indica información y directorio donde explorar.
- D. Centros Diurnos: Indica información y directorio donde explorar.
- E. Red de cuidado: Indica información y directorio donde explorar.
- F. Atención a PAM en Condición de Abandono: Indica información y directorio donde explorar.
- G. Beneficiarios: Indica información sobre la población beneficiaria.
- H. Financiamiento: Indica información sobre el financiamiento otorgado a CONAPAM.
- I. Consultorios Jurídicos: Indica información de consultorios Jurídicos.
- J. Programas: Indica información sobre programas de CONAPAM.
- K. Denuncias: Indica información para tramitar denuncias.
- L. Línea Dorada: Indica información al proyecto de línea dorada para apoyo al adulto mayor.
- M. Certificación de Bono: Indica información para trámite de Bono según art.59
- N. Ley Integral para la Persona Adulta Mayor: Enlace a la Ley Integral de la Persona Adulta Mayor.
- O. Reforma Reglamento del Programa Régimen no Contributivo de Pensiones: Indica información sobre la Reforma Programa Régimen no Contributivo de Pensiones.
- P. Reglamento del Seguro de Invalidez Vejez y Muerte de la Caja Costarricense de Seguro Social: Indica información sobre el Seguro de Invalidez Vejez y Muerte de la Caja Costarricense de Seguro Social.
- Q. Ley y procesos de pensión alimenticia: Indica información sobre el proceso de pensión alimenticia.
- R. Código de Familia: Indica información sobre el Código de familia.

## **Hoja #26 ACNUR**

- A. Refugiados Costa Rica: Se coloca requisitos para solicitar el carné de refugiados e indica información del trámite.
- B. Convenio ACNUR – CCSS: Indica información sobre el trámite del convenio para aseguramiento con la CCSS.
- C. Programa Movilidad Segura: Indica información sobre el trámite del programa.

D. Canales de Comunicación: Se coloca contactos para poder comunicarse en caso de requerir realizar trámites.

### **Hoja #27 COOPELESCA**

A. Solicitud de Disponibilidad de electricidad: Indica información sobre el trámite de solicitud de disponibilidad de electricidad.

#### **Hoja #28 Requisitos CONAPE**

A. Información General: Indica información general para solicitud de préstamo.

B. Servicios en Línea: Indica los servicios que se pueden visualizar en línea.

C. Solicitud de préstamos en línea: Se coloca los requisitos para realizar la solicitud del préstamo en línea.

D. Pasos para completar la solicitud de desembolso en línea: Se coloca los pasos para solicitar el desembolso en línea.

E. Requisitos para préstamos de posgrado en Costa Rica: Enlace para conocer los requisitos para préstamo de posgrado en Costa Rica.

F. Requisitos para préstamos de posgrado en el exterior: Enlace para conocer los requisitos para préstamo de posgrado en el exterior.

G. Formularios disponibles: Se coloca enlace para visualizar formularios disponibles.

H. Cursos cortos: Se coloca requisitos y enlaces para realizar trámite de solicitud de préstamo para cursos cortos.

I. Técnicos: Se coloca requisitos y enlaces para realizar trámite de solicitud de préstamo para Técnicos.

### **Hoja #28 COSEVI**

A. Pago en línea: Indica información de las instituciones disponibles para los pagos en línea.

B. Creación de usuario: Indica información sobre el registro del usuario en el portal de Cosevi.

C. Consulta infracciones (pública): Enlace para consulta de infracciones.

D. Consulta Infracciones (privada): Indica información para consultar infracciones según criterios

E. Consultar Certificación de Infracciones: Indica información para consultar certificaciones de infracciones.

F. Consulta Infracciones Flotilla: Indica información para consultar infracciones de flotilla.

G. Solicitar Certificación de Infracciones: Indica información sobre el servicio para solicitar certificaciones digitales.

H. Solicitar cita devolución placas y vehículos: Se coloca pasos para la solicitud para devolución de placas y vehículos.

I. Cancelar cita de devolución de placas y vehículos: Enlace para la cancelación de la cita de devolución de placas y vehículos.

J. Consultar cita de devolución de placas y vehículos: Enlace para realizar consulta de cita para la devolución de placas y vehículos.

K. Ajustes de Derecho de Circulación: Indica información de trámite.

L. Devolución de Dinero por Derechos de Matrícula: Se coloca requisitos para realizar trámite de devolución de dinero por Derechos de Matrícula.

M. Devolución de Dinero por Infracción a la Ley de Tránsito: Se coloca requisitos para realizar trámite de devolución de dinero por Infracción a la Ley de Tránsito.

N. Impugnación de una Boleta de Citación: Se coloca requisitos para la impugnación de Boleta de Citación.

O. Orden de Devolución de Licencias: Se coloca requisitos para ordenar devolución de licencias.

P. Orden de Devolución de Vehículos Detenidos: Se coloca requisitos para trámite de orden de devolución de licencias.

Q. Orden de Devolución de Placas Detenidas: Se coloca requisitos para trámite de orden de devolución de placas detenidas.

R. Solicitar de Reacreditación de Conductores: Indica información del trámite.

S. Modificación de Tipos de Licencias: Indica información para el trámite de modificación del tipo de licencia.

T. Prescripción de Boletas de Citación: Indica información sobre la prescripción de las boletas de citación.

U. Verificación de trámites vía depósitos bancarios: Indica información sobre el trámite de verificación de trámites vía depósitos bancarios.

V. Requisitos para tramitar la Solicitud de Traslado de Anotación: Se coloca requisitos para tramite de la solicitud de traslado de anotación.

W. Registro Donatarios: Indica información y se coloca requisitos para tramite de la solicitud de registro donatarios.

X. Citas licencias: Enlace para visualizar servicios de COSEVI.

### **Hoja #29 DEKRA**

A. Inspección Técnica Vehicular: Enlace para página principal.

B. Hacer cita: Enlace para solicitar cita.

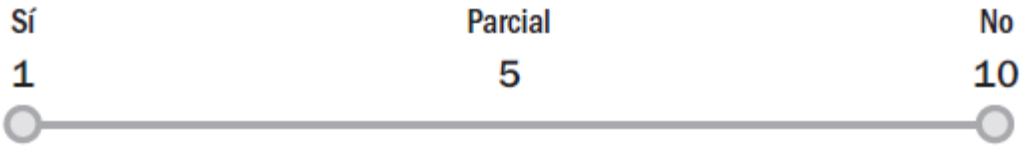
C. Cambiar/ Cancelar cita: Enlace para cambiar o cancelar cita.

D. Tarifas: Enlace para visualizar tarifas.

La base de datos de Instituciones y sus trámites actuales es una herramienta crucial dentro del proyecto para Dos Pinos. Al ser un proyecto que abarca diversas zonas geográficas, es fundamental reconocer que los datos pueden variar según la región donde resida el usuario. Por esta razón, la información en esta base de datos debe ser ampliada y personalizada de acuerdo con el Centro de Información y Bienestar (CIB) específico que la utilizará.



**3. Poderes del equipo para la toma de decisiones:** ¿Se le dará autonomía al equipo para tomar sus propias decisiones locales sobre como emprender el trabajo?



Resultado:

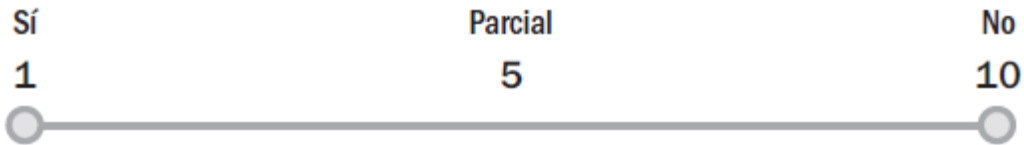
**Sección II. Categoría Equipo:**

**1. Tamaño del equipo:** ¿Cuál es el tamaño del equipo principal? Usar las siguientes escalas.

1-9	10-20	21-30	31-45	46-60	61-80	81-110	111-150	151-200	>201
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

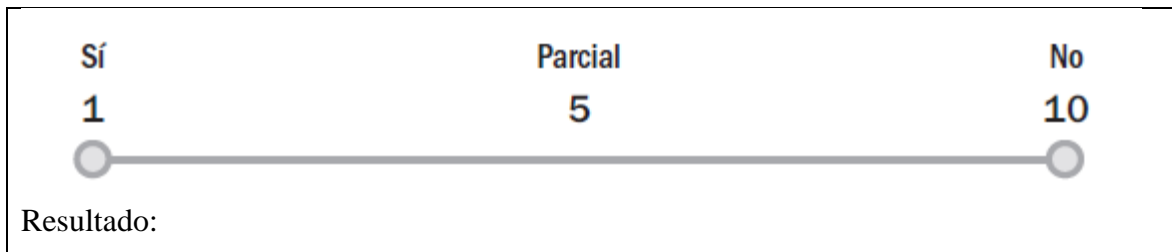
Resultado:

**2. Niveles de experiencia:** Considerar los niveles de experiencia y habilidades de los roles del equipo principal. Aunque es normal tener una mezcla de personas experimentadas e inexpertas en los roles, para que los proyectos ágiles funcionen sin problemas es más fácil cuando cada rol tiene al menos un miembro experimentado?



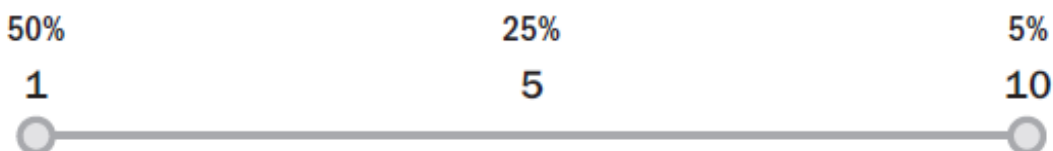
Resultado:

**3. Acceso al cliente:** ¿Tendrá el equipo acceso diario a por lo menos un representante del cliente con el fin de hacer preguntas y obtener retroalimentación?

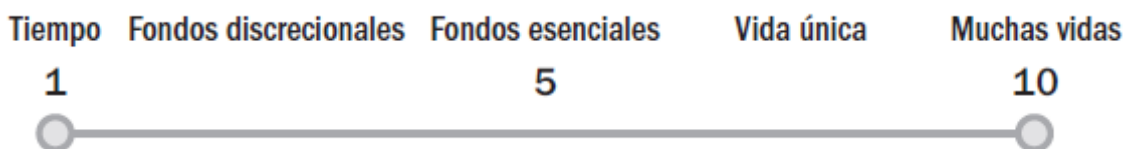


### Sección III: Categoría Proyecto

**1. Probabilidad de cambio:** ¿Qué porcentaje de requisitos podrían cambiar o ser descubiertos mensualmente?



**2. Criticidad del producto:** Para ayudar a determinar los niveles probables de rigor adicional para verificación y documentación que puedan requerirse, evaluar la criticidad del producto o servicio que se está construyendo. Utilizando una evaluación que considere pérdidas debida al posible impacto de los defectos, determinar que podría ocasionar una falla.



**3. Entrega Incremental:** ¿Se puede construir y evaluar el producto o servicio en porciones? Además, ¿estarán disponibles los representantes de la empresa o del cliente para proporcionar retroalimentación oportuna sobre los incrementos entregados?

