

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL
(UCI)

PROPUESTA DE UNA METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS DEL
DEPARTAMENTO DE PROMOCIÓN Y PREVENCIÓN DEL GRUPO INS

Esteban Araya Mayorga

PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN PRESENTADO COMO
REQUISITO PARCIAL PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

San José, Costa Rica

Noviembre 2024

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL
(UCI)

Este Proyecto Final de Graduación fue aprobado por la Universidad como
requisito parcial para optar al grado de Maestría en Administración de Proyectos

Roger Valverde Jiménez

NOMBRE DEL TUTOR O TUTORA

Yorleny Hidalgo Morales

NOMBRE DEL PROFESOR(A) LECTOR(A) No.1

Xavier Salas Ceciliano

NOMBRE DEL PROFESOR(A) LECTOR(A) No.2

Esteban Araya Mayorga

NOMBRE DE LA PERSONA SUSTENTANTE

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi esposa y mi hija, quienes, con su incondicional amor y apoyo, me han brindado una guía para seguir adelante y superar cada reto, personal, académico y profesional. A mis padres, quienes me han formado con valores y han fundado las bases para poder desarrollarme como persona y profesional.

AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento primeramente a Dios, quien, con su amor, su gracia y su misericordia, me ha dado la oportunidad de continuar con mi formación y carrera profesional y culminar la realización de este trabajo.

A mi familia por su amor, paciencia, comprensión y apoyo incondicional.

Finalmente, a los profesores, quienes han compartido su conocimiento, dedicado parte de su tiempo y han brindado las herramientas necesarias durante todo el proceso de la maestría, hasta su culminación.

ABSTRACT

El Grupo INS ha incorporado dentro de su modelo de negocio la prevención como elemento diferenciador, para a través del departamento de Promoción y Prevención, brindar a sus clientes buenas prácticas mediante el desarrollo de programas preventivos, con base en los riesgos identificados, para contribuir con la reducción de la siniestralidad. Este enfoque exige que los programas sean mejorados continuamente, o bien, que se desarrollen nuevos programas, con base en la información estadística de accidentalidad que determina las necesidades de los clientes en esta materia. El objetivo del presente documento es desarrollar una metodología para la gestión de proyectos del Departamento de Promoción y Prevención del Grupo INS, con base en las buenas prácticas de la administración de proyectos, para mejorar su efectividad, calidad y entrega, como un primer esfuerzo para alcanzar un adecuado nivel de estandarización en la gestión de proyectos. Esto debido a que en la actualidad, se han identificado oportunidades de mejorar los programas preventivos actuales y diseñar e implementar programas preventivos no existentes, para atender las necesidades de clientes y poblaciones meta a través de las líneas de seguro en materia de prevención, con el propósito de mejorar continuamente la gestión que realiza el departamento y así contribuir con el fortalecimiento de la cultura preventiva y la reducción de la siniestralidad, para el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales, procurando no alterar la operativa actual con el mismo recurso humano. Por lo tanto, se realizó un diagnóstico para identificación de necesidades y descripción de la situación actual del departamento, en la que se determina un bajo conocimiento en materia de gestión de proyectos de sus miembros y una clara determinación hacia la necesidad de implementar un modelo híbrido que se adecúe al contexto y dinámica actual, en el que se han seleccionado los procesos más relevantes del modelo tradicional en cascada combinado con buenas prácticas de las metodologías ágiles dentro de los grupos de procesos. El producto final del presente proyecto consiste en una metodología estandarizada que proporciona las herramientas y técnicas adecuadas para cada uno de los grupos de procesos de inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control, y cierre, asegurando que las iniciativas del departamento requeridas para atender las necesidades detectadas, se desarrollen mediante buenas prácticas de gestión de proyectos y así garantizar la efectividad de estos y el mejoramiento en la calidad de los servicios brindados.

ABSTRACT

The Grupo INS has incorporated prevention as a differentiating element into its business model, in order to provide its clients, through the Promotion and Prevention department, with good practices by developing preventive programs based on the identified risks, in order to contribute to reducing the accident rate of its clients. This approach requires that the programs be continuously improved, or that new programs be developed based on the statistical information on accidents that determine the needs of clients in this area. The objective of this document is to develop a methodology for project management for the Promotion and Prevention Department of the INS Group, based on good practices in project management, to improve its effectiveness, quality and delivery, as a first effort to achieve an adequate level of standardization in project management. This is because currently, opportunities have been identified to improve current preventive programs and to design and implement non-existent preventive programs, to meet the needs of clients and target populations through insurance lines in terms of prevention, with the purpose of continuously improving the management carried out by the department and thus contribute to the strengthening of the preventive culture and the reduction of accidents, for the fulfillment of institutional objectives and goals, trying not to alter the current operation with the same human resources. Therefore, a diagnosis was carried out to identify needs and describe the current situation of the department, which determines a low knowledge in terms of project management of its members and a clear determination towards the need to implement a hybrid model that is adapted to the current context and dynamics, in which the most relevant processes of the traditional cascade model have been selected combined with good practices of agile methodologies within the process groups. The final product of this project consists of a standardized methodology that provides the appropriate tools and techniques for each of the initiation, planning, execution, monitoring and control, and closing process groups, ensuring that the department's initiatives required to address the identified needs are developed through good project management practices and guaranteeing the effectiveness of these and the improvement in the quality of the services provided.

CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS.....	111
LISTA DE TABLAS.....	13
ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES	15
RESUMEN EJECUTIVO.....	16
1 INTRODUCCIÓN	19
1.1. Antecedentes.....	20
1.2 Problemática	22
1.3 Justificación del proyecto	255
1.4 Objetivo general	27
1.5 Objetivos específicos	27
2 MARCO TEÓRICO.....	28
2.1 MARCO INSTITUCIONAL	28
2.1.1 Antecedentes de la institución.....	28
2.1.2 Misión y visión	30
2.1.3 Estructura organizativa	32
2.1.4 Productos y servicios que ofrece	33
2.2 TEORÍA DE ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS	34
2.2.1 Principios de la dirección de proyectos	35
2.2.2 Dominios de desempeño del proyecto	39

2.2.3	Proyectos predictivos, proyectos adaptativos y proyectos híbridos	42
2.2.4	Administración, dirección o gerencia de proyectos.....	44
2.2.5	Áreas de conocimiento y procesos de la administración de proyectos	47
2.2.6	Ciclos de vida de los proyectos.....	50
2.2.7	Estrategia empresarial, portafolios, programas, proyectos.....	53
2.3	OTRA TEORÍA PROPIA DEL TEMA DE INTERÉS.....	55
2.3.1	Situación actual del problema u oportunidad en estudio	55
2.3.2	Investigaciones que se han hecho sobre el tema en estudio	59
2.3.2.1	Metodologías que se han usado	60
2.3.2.2	Conclusiones y recomendaciones obtenidas	65
2.3.3	Otra teoría relacionada con el tema en estudio.....	67
2.3.3.1	Estructura para programas preventivos basada en Normas ISO	67
2.3.3.2	Atributos de la Cultura Preventiva.....	70
2.3.3.3	Programas preventivos como los principales productos a desarrollar	72
3	MARCO METODOLÓGICO.....	77
3.1	FUENTES DE INFORMACIÓN	77
3.1.1	Fuentes primarias	78
3.1.2	Fuentes secundarias.....	79
3.2	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	81
3.2.1	Método analítico-sintético	81
3.2.2	Método inductivo.....	82
3.2.3	Método deductivo.....	83

3.3 HERRAMIENTAS.....	85
3.4 SUPUESTOS Y RESTRICCIONES.....	85
3.5 ENTREGABLES.....	8787
4 DESARROLLO.....	899
4.1 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL DPP CON RELACIÓN A LA GESTIÓN DE PROYECTOS	89
4.1.1. Descripción de la opinión sobre las necesidades en materia de gestión de proyectos del DPP.....	91
4.1.2. Evaluación del grado de conocimiento respecto a la gestión de proyectos del DPP.....	101
4.1.3. Características sobre el modelo de gestión de proyectos.....	107
4.1.4. Revisión de informes de gestión para sustento de la situación actual respecto a la gestión de proyectos.....	117
4.1.5. Análisis FODA.....	136
4.1.6. Matriz de comparación de metodologías para la gestión de proyectos.....	134
4.2. PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS DEL DPP.....	139
4.2.1. Enfoque metodológico.....	141
4.2.2. Fases del proyecto.....	147
4.2.3. Roles y responsabilidades.....	150
4.2.4. Procesos y herramientas.....	156

4.3. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA METODOLÓGICA DE GESTIÓN DE PROYECTOS.....	188
4.3.1. Objetivos del Plan de Implementación.....	188
4.3.2. Roles y responsabilidades.....	188
4.3.3. Etapas, actividades y tareas del proceso de implementación.....	190
4.3.4. Ejemplo del cronograma para Plan de Implementación de la metodología de gestión de proyectos del DPP.....	195
5 CONCLUSIONES.....	200
6 RECOMENDACIONES	206
7 VALIDACIÓN DEL TRABAJO EN EL CAMPO DEL DESARROLLO REGENERATIVO Y/O SOSTENIBLE	211
7.1 RELACIÓN DEL PROYECTO CON LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE	214
7.2 ANÁLISIS DEL PROYECTO DE ACUERDO CON EL ESTÁNDAR P5	220
7.3 RELACIÓN DEL PROYECTO CON LAS DIMENSIONES DEL DESARROLLO REGENERATIVO	237
LISTA DE REFERENCIAS	246
ANEXOS	249
Anexo 1: ACTA (CHÁRTER) DEL PFG.....	2500

Anexo 2: EDT del PFG.....	273
Anexo 3: CRONOGRAMA del PFG.....	275
Anexo 4: Investigación bibliográfica preliminar.....	277
APÉNDICES	282

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Estructura Organizativa.....	3233
Figura 2 Grupos de procesos y áreas de conocimiento de la dirección de proyectos.....	48
Figura 3 El continuo de los ciclos de vida del proyecto	52
Figura 4 Ejemplo de interfaces entre Dirección de Proyectos, Dirección de Programas, Dirección de Portafolios	54
Figura 5 Distribución de respuestas afirmativas y negativas con relación a la necesidad de desarrollar proyectos.....	92
Figura 6 Distribución de respuestas afirmativas y negativas con relación a la necesidad de someter a revisión y mejora los programas preventivos actuales a través de proyectos.....	94
Figura 7 Cantidad de participantes que opinan sobre los principales retos para el desarrollo de proyectos en el DPP.....	95
Figura 8 Distribución de participantes en proyectos anteriores del DPP.....	96
Figura 9 Distribución de respuestas afirmativas y negativas con relación a la necesidad de una metodología de gestión de proyectos.....	97
Figura 10 Distribución de participantes del cuestionario por unidad de trabajo.....	102
Figura 11 Distribución de la selección de características de la metodología de gestión de proyectos de los participantes del cuestionario.....	110
Figura 12 Distribución de la selección del modelo de gestión de proyectos según las características con relación a los procesos de iniciación.....	111
Figura 13 Distribución de la selección del modelo de gestión de proyectos según las características con relación a los procesos de planificación.....	112
Figura 14 Distribución de la selección del modelo de gestión de proyectos según las características con relación a los procesos de ejecución.....	112

Figura 15 Distribución de la selección del modelo de gestión de proyectos según las características con relación a los procesos de seguimiento y control.....	113
Figura 16 Distribución de la selección del modelo de gestión de proyectos según las características con relación a los procesos de cierre.....	114
Figura 17 Distribución de la selección del modelo de gestión de proyectos según las 7 características con relación a la flexibilidad.....	114
Figura 18 Distribución de la selección del modelo de gestión de proyectos según las 7 características con relación a la entrega.....	115
Figura 19 Distribución de la selección del modelo de gestión de proyectos según las 7 características con relación a la documentación.....	116
Figura 20 Distribución de la selección del modelo de gestión de proyectos según las 7 características con relación a la comunicación.....	116
Figura 21 Estructura del Programa Personas Seguras	123
Figura 22 Estructura del Programa Factores de Riesgo Psicosocial	125

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Fuentes de información utilizadas	80
Tabla 2 Métodos de investigación utilizados	84
Tabla 3 Entregables utilizados	85
Tabla 4 Supuestos y restricciones.....	86
Tabla 5 Entregables.....	87
Tabla 6 Respuestas correctas y porcentaje de acierto por pregunta del cuestionario para determinar el grado de conocimiento en materia de gestión de proyectos.....	102
Tabla 7 Resultados individuales de la aplicación del cuestionario para evaluación del conocimiento en materia de gestión de proyectos del personal del DPP.....	105
Tabla 8 Porcentaje del personal aprobado por unidad de trabajo del DPP.....	106
Tabla 9 Características sugeridas para la propuesta metodológica de gestión de proyectos del DPP.....	107
Tabla 10 Características sugeridas para la propuesta metodológica de gestión de proyectos del DPP.....	109
Tabla 11 Actividades realizadas por proceso en el DPP durante los años 2022, 2023 y 2024.....	119
Tabla 12 Procesos llevados a cabo con base en las diez áreas de conocimiento del PMBO para cada una de las fases del ciclo de vida del proyecto en el desarrollo del Programa Personas Seguras.....	122
Tabla 13 Fortalezas de la gestión operativa y la gestión de proyectos del DPP en la actualidad.....	128
Tabla 14 Oportunidades de la gestión operativa y la gestión de proyectos del DPP en la actualidad.....	130

Tabla 15 Debilidades de la gestión operativa y la gestión de proyectos del DPP en la actualidad.....	131
Tabla 16 Amenazas de la gestión operativa y la gestión de proyectos del DPP en la actualidad.....	132
Tabla 17 Hallazgos del diagnóstico de la situación actual del DPP en materia de gestión de proyectos.....	134
Tabla 18 Comparativo de las actividades de las áreas de conocimiento del PMBOK y un posible homólogo de SCRUM para cada una de las fases del ciclo de vida de un proyecto.....	137
Tabla 19 Modelo Híbrido propuesto con base en el PMBOK y SCRUM para cada uno de los procesos de las fases del ciclo de vida de un proyecto.....	139
Tabla 20 Aplicación del modelo híbrido propuesto con base en el PMBOK y SCRUM para cada uno de los procesos de las fases del ciclo de vida del proyecto.....	143
Tabla 21 Herramientas para la gestión de proyectos del DPP por proceso y fase del ciclo de vida.....	157
Tabla 22 Listado de herramientas y apéndices para cada uno de los procesos.....	185
Tabla 23 Roles y responsabilidades del Plan de Implementación de la metodología para la gestión de proyectos del DPP.....	189
Tabla 24 Etapas, actividades y tareas del Plan de Implementación de la metodología para la gestión de proyectos del DPP.....	190
Tabla 25 Estructura de la capacitación sobre la metodología de gestión de proyectos por jefatura y miembros del DPP.....	193
Tabla 26 Ejemplo de cronograma de implementación de la metodología de gestión de proyectos para el DPP.....	196

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES

DPP: Departamento de Promoción y Prevención

EDT: Estructura de Desglose de Trabajo

INS: Instituto Nacional de Seguros

ISO: International Organization for Standardization

ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible

P5: Personas, Planeta, Prosperidad, Proceso y Productos

PFG: Proyecto Final de Graduación

PGT: Plan General de Trabajo

PMBOK: Project Management Body of Knowledge

PMI: Project Management Institute

TPEC: Tablero de Planificación, Ejecución y Control

UCI: Universidad para la Cooperación Internacional

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto se llevó a cabo en el Grupo INS, empresa costarricense con más de 100 años de experiencia, líder en el mercado asegurador a nivel nacional y considerado un pilar fundamental en el desarrollo y protección económica y social del país. Dentro de su estrategia, el INS ha construido un modelo de negocio que no solamente se centra en la protección que brinda el seguro, sino que integra el elemento de la prevención para contribuir con el fortalecimiento de la cultura preventiva de sus clientes y las poblaciones meta en sus líneas de seguro y así procurar reducir la siniestralidad.

Para esto, ha conformado el Departamento de Promoción y Prevención (DPP) como dependencia rectora de máxima competencia en materia de prevención, que integra a profesionales de seguridad y salud, que orientan sus acciones a través de dos enfoques: sector empresarial que incluye a organizaciones clientes del Grupo INS a través del seguro de riesgos del trabajo, y la población general, especialmente poblaciones vulnerables, como adultos mayores, niños y jóvenes de centros educativos en sectores destacados del país, así como usuarios de las vías de tránsito, conocidos comúnmente como actores viales, como, por ejemplo, peatones, ciclistas, motociclistas, conductores de vehículos como carros, camiones, buses, entre otros.

Las acciones del departamento de Promoción y Prevención se centran básicamente en acciones como parte de los distintos programas preventivos que integran los procesos que realiza cada una de las unidades que lo conforman, para el cumplimiento de las metas trazadas en cada periodo anual, sin embargo, actualmente se carece de una estructura de planificación, ejecución y control estandarizada para medir la efectividad de estos programas, ya que históricamente, cada unidad lo ha hecho de manera aislada. Así mismo, se han identificado una serie de oportunidades para mejorar los programas preventivos actuales y desarrollar nuevos programas que no existen en la actualidad y que son una necesidad, para abordar riesgos críticos que están desencadenando accidentes o enfermedades en las empresas clientes y poblaciones vulnerables. Esto ha inquietado al departamento de Promoción y Prevención, ya que el desarrollo de proyectos es una necesidad latente y no se ha identificado o definido una estrategia que permita abordar tal necesidad, ni la manera de llevarlo a cabo, sin comprometer o descuidar la operativa actual.

En el presente trabajo se planteó como objetivo general desarrollar una metodología de gestión de proyectos para el Departamento de Promoción y Prevención del Grupo INS, con base en las buenas prácticas de la administración de proyectos, para mejorar su efectividad, calidad y entrega. Para cumplimiento de lo anterior, se establecieron los siguientes objetivos específicos: diagnosticar la situación actual del Departamento de Promoción y Prevención con relación a la gestión de proyectos, para la necesidad y factibilidad de implementar una metodología de gestión de proyectos; establecer un marco de referencia que incluya los procesos, herramientas y técnicas para el grupo de procesos de iniciación de proyectos del Departamento de Promoción y Prevención; definir los requerimientos del grupo de procesos de planificación y ejecución de gestión de proyectos, así como sus componentes (insumos, herramientas y técnicas, salidas) para la metodología de manejo de proyectos del Departamento de Promoción y Prevención; establecer indicadores de desempeño como parte del grupo de procesos de control, para evaluar la efectividad de la metodología de gestión de proyectos; realizar una evaluación de entregas y resultados como cierre del proyecto para garantizar su conformidad con los requisitos y estándares definidos la metodología propuesta y medir su aplicabilidad dentro de la estrategia

del Departamento de Promoción y Prevención como parte del grupo de procesos de cierre; y finalmente, desarrollar un plan integral para la implementación de la metodología de gestión de futuros del departamento de Promoción y Prevención.

Para lograr el desarrollo de la metodología se realizó una investigación bibliográfica con relación a los grupos de procesos para el establecimiento de herramientas y técnicas apropiadas que favorecieron la implementación de la metodología propuesta. Esta consiste en una metodología analítica-sintética, que permitió descomponer en unidades más pequeñas para su estructuración, ordenamiento y estandarización en cada uno de los grupos de procesos.

Como fuentes primarias, se utilizaron informes de desempeño del departamento de promoción y prevención los cuales muestran información de las actividades realizadas durante el periodo de evaluación, ejecutadas a través de los ejes de Seguridad y Salud en el Trabajo, Movilidad Segura, Seguridad Humana y Patrimonial, y Salud General, así como la población beneficiada a través de dichas actividades, y encuestas dirigidas a miembros del departamento, a fin de identificar las oportunidades de la gestión y confirmar la necesidad de desarrollar proyectos de mejora.

Metódicamente se utilizó el enfoque analítico-sintético que se empleó para descomponer en partes la necesidad de disponer de una metodología de gestión de proyectos en el DPP que permita optimizar sus recursos para la mejora y elaboración de programas preventivos, analizar detalladamente dicha necesidad y sintetizar las oportunidades identificadas, el enfoque inductivo fue utilizado para describir las necesidades que presenta el DPP con relación a la gestión de sus procesos, la necesidad de realizar proyectos y recoger información durante la puesta en marcha de la propuesta metodológica y someterla a prueba, y el enfoque deductivo fue utilizado para construir un marco conceptual sobre las mejores prácticas en la gestión de proyectos como referencia para la propuesta metodológica.

Con base en los resultados obtenidos, se confirma la necesidad de implementar una metodología para la gestión de proyectos del departamento de Promoción y Prevención

Para llevar a cabo el desarrollo, primeramente, se utilizó un enfoque cualitativo basado en encuestas, entrevistas, revisión de informes operativos y análisis general de la información con el propósito de entender el contexto del departamento de Promoción y Prevención y las necesidades explícitas en materia de gestión de proyectos. Por lo tanto, se realizó una entrevista de opinión con preguntas orientadas a identificar y describir las necesidades y el contexto del departamento en materia de gestión de proyectos, posteriormente, se aplicó un cuestionario para evaluar el grado de conocimiento en materia de gestión de proyectos, y con las mismas personas participantes se aplicó una entrevista orientada a seleccionar las características que consideran más apropiadas dentro de la metodología de gestión de proyectos para el departamento, relacionadas con enfoque, iniciación, planificación, ejecución, control y seguimiento, cierre, así como flexibilidad, entrega, documentación y comunicación. Para cada una de estas dimensiones de análisis se plantearon tres opciones a elegir relacionadas con la metodología tradicional en cascada, el marco de trabajo Scrum de la metodología ágil y el modelo híbrido, sin destacar a cuál pertenecen, para no sesgar la preferencia y selección de los entrevistados. Adicionalmente, se realizó una revisión de informes operativos para identificar proyectos realizados en los últimos años y describir como fueron gestionados, como sustento a la necesidad planteada inicialmente, encontrándose

información solamente sobre tres proyectos sin haber hecho uso de un modelo metodológico. Finalmente se realizó un análisis FODA para sustentar lo descrito anteriormente.

De esta manera se llevó a cabo el diagnóstico de la situación actual que confirmó la necesidad de parte del departamento de Promoción y Prevención de establecer una metodología de gestión de proyectos aplicable a su contexto actual, de entendimiento para sus miembros, que integra prácticas de la metodología tradicional y de la agilidad en un modelo híbrido que establece una estructura y un orden para llevar a cabo el desarrollo de programas preventivos, como principal producto a través de buenas prácticas en la gestión de proyectos, al mismo tiempo que promueve la flexibilidad y adaptabilidad, con el propósito de implementarse garantizando la continuidad de la operativa actual.

Por lo tanto, la propuesta metodológica se desarrolló apoyada en los principios robustos de la gestión tradicional en cascada de proyectos para establecer estructuras y procesos claros, sin embargo, se reconoce la necesidad de flexibilidad y adaptabilidad que proporciona la metodología ágil dentro de los grupos de procesos, para hacer frente a los proyectos y favorecer la comprensión de los funcionarios del departamento de Promoción y Prevención, así como la implementación de la metodología.

Posteriormente se establecieron las fases del ciclo de vida de un proyecto, los roles y responsabilidades y los procesos y herramientas requeridos en cada una de las fases, así como la descripción de cada una de ellas.

Una vez establecida la metodología, se procedió con el desarrollo de un plan de implementación que establece objetivo, roles y responsabilidades, etapas, actividades y tareas del proceso de implementación integradas en un cronograma y los mecanismos para seguimiento y evaluación del plan.

Como conclusión del trabajo presentado, se confirmó sobre la necesidad de implementar una metodología de gestión de proyectos que sea estructurada, ordenada y estandarizada, pero al mismo tiempo ágil, flexible, efectiva, orientada a objetivos, adaptable y aplicable al contexto actual del DPP, para su implementación de forma paralela a la gestión realizada actualmente para cumplir con las metas operativas.

Así mismo, respecto a los procesos establecidos dentro de las fases del ciclo de vida de un proyecto, como lo son iniciación, planificación, ejecución, control y cierre, se cumple con los objetivos de manera integrada mediante la definición de los procesos y herramientas, así como las técnicas utilizadas en dichas herramientas para efectos de formalizar y constituir el comienzo de un proyecto, posteriormente para preparación, organización y desarrollo, así como la incorporación de indicadores de desempeño para medición del progreso e identificación de fortalezas y oportunidades para optimizar el seguimiento y control, y finalmente, la evaluación de entregas y resultados al cierre.

Es recomendable que la jefatura considere asignar recurso humano que gestione los proyectos y realice actividades de mejora como la elaboración de un diagnóstico periódico sobre la situación actual de la gestión de proyectos que permita evaluar los procesos, identificar fortalezas, oportunidades y debilidades y obtener la percepción de los miembros sobre la gestión realizada, para la elaboración de un plan de acción que garantice un enfoque hacia la mejora continua de la metodología

1 Introducción

En la actualidad, la dinámica organizacional y la constante evolución de los mercados demandan una gestión eficaz en lo relacionado a la gestión de proyectos a fin de contribuir con garantizar la continuidad de negocios, ya que ayuda a las organizaciones a planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos para lograr objetivos específicos dentro de plazos y presupuestos definidos, asegurando que los proyectos se completen de manera efectiva. Así mismo, los proyectos requieren de nuevas ideas, productos o procesos, por lo que la adaptabilidad e innovación son elementos importantes por considerar, de manera que la gestión de proyectos puede ser un elemento diferenciador en las organizaciones para mejorar su competitividad.

A su vez, la gestión de proyectos permite a las organizaciones alinear sus actividades con los objetivos estratégicos para contribuir con el crecimiento y desarrollo organizacional en un entorno empresarial dinámico y ayuda a gestionar y controlar los cambios de manera efectiva, minimizando los riesgos y potenciando las oportunidades, para mejorar continuamente conduciendo a mayor eficiencia y eficacia en proyectos futuros.

En la actualidad existen departamentos y empresas que no cuentan con una metodología estructurada para la gestión de proyectos, y tal es el caso del departamento de Promoción y Prevención del Grupo INS. Por lo tanto, el presente proyecto se centra en la propuesta de una metodología integral para la gestión de proyectos dirigida al departamento de Promoción y Prevención. A través del análisis de las mejores prácticas y principios de gestión de proyectos, la presente investigación busca proporcionar una guía detallada y adaptable que permita al

departamento optimizar sus procesos, mejorar la eficiencia y alcanzar los objetivos de manera efectiva.

1.1 Antecedentes

El presente proyecto se realiza en el Grupo INS, el cual consiste en una empresa costarricense con más de 100 años de experiencia, líder en el mercado asegurador a nivel nacional y es considerado un pilar fundamental en el desarrollo y protección económica y social del país. A su vez, se divide en distintas empresas como el Instituto Nacional de Seguros, INS Inversiones, INS valores, INS Servicios, Red de Servicios de Salud (RSS), Benemérito Cuerpo de Bomberos de Costa Rica, Museo del Jade.

Dentro de su estrategia ha construido un modelo de negocio que no solamente se centra en la protección que brinda el seguro, sino que integra el elemento de la prevención para contribuir con el fortalecimiento de la cultura preventiva de las poblaciones meta en sus líneas de seguro y así procurar reducir la siniestralidad. Su estrategia indica que “la promoción y la prevención de la seguridad y la salud, individual y colectiva son un factor clave de competitividad y calidad para las empresas y el país, además de un deber moral y legal, una inversión rentable en todos los aspectos, que debe estar totalmente integrada en la gestión” (Grupo INS, 2022).

Para esto, ha conformado el Departamento de Promoción y Prevención (DPP) como dependencia rectora de máxima competencia en materia de prevención, que integra a profesionales en materia de seguridad y salud, como ingenieros de salud ocupacional, médicos, enfermeros, educadores, preparadores físicos, psicólogos, nutricionistas, todos con un perfil profesional de promoción de la salud y seguridad. Los puestos mencionados están

organizados a través de la conformación de cuatro unidades de trabajo que son la Unidad de Seguridad y Salud en el Trabajo, la Unidad de Movilidad Segura, la Unidad de Seguridad Humana y Patrimonial y la Unidad de Salud General. Estas unidades de trabajo orientan sus acciones a través de dos enfoques: sector empresarial que incluye a organizaciones clientes del Grupo INS a través del seguro de riesgos del trabajo, esto quiere decir que prácticamente todos los patrones de Costa Rica son potenciales clientes, desde el punto de vista que según lo establece el Código de Trabajo en su Título IV, artículo 193, “Todo patrono, sea persona de Derecho Público o Derecho Privado, está obligado a asegurar a sus trabajadores contra riesgos del trabajo por medio del Instituto Nacional de Seguros”. Por otra parte, el otro enfoque está relacionado con la población general, especialmente poblaciones vulnerables, como adultos mayores, niños y jóvenes de escuelas en sectores destacados del país, así como usuarios de las vías de tránsito, conocidos comúnmente como actores viales, como, por ejemplo, peatones, ciclistas, motociclistas, conductores de vehículos como carros, camiones, buses, entre otros.

Ante este panorama, ambos enfoques presentan una potencial cartera de clientes ampliamente significativa en tamaño con un alcance sumamente amplio y actualmente, el departamento cuenta únicamente con 33 profesionales dedicados única y exclusivamente a desarrollar acciones para la implementación de los programas preventivos actuales para cada una de sus unidades antes mencionadas, así como la atención de solicitudes de clientes para brindar asesoría y capacitación en materia de prevención, desarrollo de actividades masivas tipo campañas, ferias de salud, exposiciones auditorías, inspecciones, investigaciones, entre otras.

Sin embargo, es evidente que ante tan alto potencial de clientes, los esfuerzos que realiza el Grupo INS desde el departamento de Promoción y Prevención podrían resultar

limitados según la demanda de servicios que los asegurados presenten a la institución en caso de tener interés en abordar riesgos desde una perspectiva preventiva.

1.2 Problemática

En la actualidad, las acciones del departamento de Promoción y Prevención se centran básicamente en la operativa requerida para atender los frentes de trabajo correspondientes a los distintos procesos que realiza cada una de las unidades que lo conforman, para el cumplimiento de las metas trazadas en cada periodo anual. Así, por ejemplo, la Unidad de Seguridad y Salud en el Trabajo desarrolla programas preventivos en las empresas identificadas como prioritarias del régimen de Riesgos del Trabajo para realizar un diagnóstico de la gestión preventiva, e implementar un plan de trabajo con acciones orientadas a contribuir con la reducción de la siniestralidad de dichas empresas, esto para cada una de las regiones. Así mismo, atiende solicitudes de clientes para brindar asesoría y capacitación, realiza procesos de auditoría, lleva a cabo investigaciones de accidentes clasificados como graves o fatales, así como inspecciones por atención de denuncias y desarrolla actividades empresariales en las que reúne a un grupo de partes interesadas para abordar alguna temática de interés alrededor de un riesgo en específico que se requiera abordar producto de las tendencias de incidencia de las diferentes regiones o actividades económicas de las empresas clientes.

De igual manera, las unidades de Movilidad Segura, Seguridad Humana y Salud General, atienden solicitudes de cliente para el desarrollo de actividades como ferias, capacitaciones o asesorías, así como el desarrollo de programas de movilidad segura, prevención para niños y jóvenes en escuelas y colegios y de bienestar.

Por lo tanto, para hacer frente a todo lo anterior y garantizar el cumplimiento de las metas, se cuenta con un equipo de profesionales de 33 personas que el tiempo de su jornada laboral se dedica a dichas actividades, sin embargo, actualmente se carece de una estructura de planificación, ejecución y control estandarizada para medir la efectividad de los programas, ya que históricamente, cada unidad lo ha hecho de manera aislada.

Por otra parte, a través de sesiones de equipo, se han identificado una serie de oportunidades para mejorar los programas preventivos actuales, así como desarrollar nuevos programas que no existen en la actualidad y que son una necesidad para abordar riesgos críticos que están desencadenando accidentes o enfermedades en las empresas clientes y poblaciones vulnerables. Por esta razón se requiere del desarrollo de proyectos dentro del departamento de Promoción y Prevención para diseñar e implementar dichos programas y mantenerse en un proceso de mejora continua e innovación que satisfaga las expectativas de clientes y poblaciones meta.

Ante esta situación, anteriormente se ha intentado desarrollar de manera aislada algunos programas, sin embargo, dentro del departamento no se cuenta con el conocimiento, la habilidad y la experiencia deseados en materia de gestión de proyectos para diseñar e implementar dichos programas, con base en los estándares y buenas prácticas de la gestión de proyectos. Esto ha generado que algunos de los programas no cuenten con una estructura estandarizada para su planificación, ejecución y control, no han sido divulgados a lo interno del departamento para conocimiento de otros funcionarios aparte de los que diseñaron el programa, o bien, una vez implementados se identifican varias oportunidades que no fueron contempladas durante el diseño.

La ausencia de un enfoque sistemático en la gestión de proyectos puede llevar a una serie de desafíos, como, por ejemplo:

- ✓ Falta de claridad en los objetivos: esto puede generar confusión entre los miembros del equipo quienes podrían tener diferentes interpretaciones de lo que se espera lograr, resultando en esfuerzos dispersos y la imposibilidad de medir el éxito de un proyecto, afectando la motivación del equipo al no tener una ruta clara hacia cual concentrar sus esfuerzos y recursos.

- ✓ Asignación ineficiente de recursos humano y financiero: ante este panorama, los proyectos podrían carecer del personal necesario o por el contrario, disponer de exceso de recursos que alineado al punto anterior, no sepan aprovecharse al no tener claridad de los objetivos. Esto puede generar desperdicio de tiempo y dinero, y a generar inconformidad del equipo o una sobre carga de trabajo para algunos miembros, afectando su desempeño, motivación y bienestar.

- ✓ Incumplimiento de plazos y presupuestos: ante la falta de planificación y de seguimiento de manera sistemática, se provoca que los proyectos puedan extenderse en tiempo afectando la credibilidad del departamento y dificultar el cumplimiento de metas operativas.

- ✓ Baja calidad en los productos o entregables: sin un enfoque claro y estructurado, se compromete la calidad de los entregables por falta de revisiones, controles o establecimiento de estándares de calidad, lo que conduce a productos que no alcancen las expectativas de clientes.

Lo expuesto ha preocupado a los miembros del departamento de Promoción y Prevención y su jefatura, ya que el desarrollo de proyectos es una necesidad latente, se cuenta

con las intenciones, sin embargo, no se ha identificado o definido una estrategia que permita abordar tal necesidad, ni la manera de llevarlo a cabo, sin comprometer la operativa actual a la que debe hacer frente el departamento para el cumplimiento de las metas con el mismo recurso humano. Así mismo, no se cuenta con un proceso de evaluación que permita someter los programas a evaluación de la calidad de los servicios y el contenido de los programas, no obstante, se sabe de antemano que muchos de ellos requieren remozarse porque se tiene identificado que están desactualizados, lo que compromete y pone en riesgo la calidad de servicio al cliente y la imagen de la institución en caso de que no se alcancen las expectativas de los clientes o las poblaciones meta alcanzadas.

Por todo lo anterior, la situación requiere de una solución pronta y oportuna que venga a solventar las necesidades expuestas mediante la implementación de una metodología para la gestión de los proyectos del departamento que sea acorde a sus oportunidades y la dinámica actual sin afectar su operación, pero si garantizando que el desarrollo de nuevos programas se realice bajo un estándar aplicando herramientas y técnicas de las mejores prácticas de la gestión de proyectos.

1.3 Justificación del proyecto

La realización del proyecto propuesto es muy importante ya que en la actualidad, en el Departamento de Promoción y Prevención, como se ha mencionado reiteradas veces, no se dispone de una guía metodológica estructurada que permita definir la manera en que deben planificarse, implementarse y controlarse los proyectos de mejora, como diseño e implementación de programas preventivos, actividades empresariales, actividades con poblaciones vulnerables, campañas publicitarias e iniciativas en general, que permiten

fortalecer la cultura preventiva de las poblaciones meta, alineado a los objetivos estratégicos institucionales.

Ante esta realidad, surge la necesidad imperativa de desarrollar e implementar una metodología de gestión de proyectos adaptada a las necesidades y características específicas del departamento de Promoción y Prevención, por lo que el presente proyecto pretende abordar esta necesidad al proponer una metodología integral y estructurada para la gestión de proyectos en el departamento de Promoción y Prevención, que actualmente carece de un enfoque formal y estándar de planificar, ejecutar, controlar, monitorear y dar seguimiento a la efectividad de los proyectos y medir el impacto que estos tienen en las poblaciones meta.

Lo anterior requiere un análisis de los estándares, las mejores prácticas y principios de la gestión de proyectos, así como de las características y requerimientos específicos del departamento, para desarrollar una metodología adaptada que permita mejorar la planificación, ejecución y seguimiento de sus proyectos, garantizando el logro de los objetivos establecidos.

Esta metodología para la gestión de proyectos en este departamento traerá beneficios como la estandarización de sus procesos y por consecuencia la optimización de los recursos asignados, para contribuir con los objetivos empresariales en materia de prevención en cumplimiento con la misión y la oferta de valor de la institución.

1.4 Objetivo general

Desarrollar una metodología de gestión de proyectos para el Departamento de Promoción y Prevención del Grupo INS, con base en las buenas prácticas de la administración de proyectos, para mejorar su efectividad, calidad y entrega.

1.5 Objetivos específicos

1. Diagnosticar la situación actual del Departamento de Promoción y Prevención con relación a la gestión de proyectos, para la necesidad y factibilidad de implementar una metodología de gestión de proyectos.
2. Establecer un marco de referencia que incluya los procesos, herramientas y técnicas para el grupo de procesos de iniciación de proyectos del Departamento de Promoción y Prevención.
3. Definir los requerimientos de los grupos de procesos de planificación, ejecución y control, así como sus componentes (insumos, herramientas y técnicas, salidas) para la metodología de gestión de proyectos del Departamento de Promoción y Prevención.
4. Realizar una evaluación de entregas y resultados como cierre del proyecto para garantizar su conformidad con los requisitos y estándares definidos la metodología propuesta y medir su aplicabilidad dentro de la estrategia del Departamento de Promoción y Prevención como parte del grupo de procesos de cierre.
5. Desarrollar un plan integral para la implementación de la metodología de gestión de futuros del departamento de Promoción y Prevención.

2 Marco teórico

Este apartado referente al marco teórico es el resultado de una búsqueda de información que pretende brindar conceptos teóricos que permiten fundamentar el proyecto propuesto.

2.1 Marco institucional

En primer lugar, se presenta a continuación lo relacionado con la organización en la que se pretende llevar a cabo el desarrollo del proyecto propuesto.

2.1.1 Antecedentes de la institución

El Grupo INS, es una empresa costarricense con más de 100 años de experiencia, líder en el mercado asegurador a nivel nacional y es un pilar fundamental en el desarrollo y protección económica y social del país.

Cuenta con un marco de gobierno corporativo robusto que proporciona la dirección para el establecimiento de sus objetivos, implementación de sus estrategias y operaciones, gestionando de los riesgos, fomentando un entorno de confianza, transparencia y rendición de cuentas que contribuyen al proceso para la toma de decisiones.

Su rol en la sociedad establece la generación de valor público y privado en procura de un impacto positivo para el país, lo cual requiere de la revisión continua de su estrategia y modelo de negocio, de manera que permita el crecimiento sostenible y rentable de la organización. A

partir de lo expuesto, crea un plan estratégico institucional el cual establece las principales líneas estratégicas de acción acorde a su misión, visión, propósito, oferta de valor, principios y valores. Por lo tanto, para el cumplimiento de lo anterior, es fundamental la articulación de las diferentes dependencias que conforman su estructura organizacional y la adecuada planificación de las acciones que trazan la ruta hacia el cumplimiento de la visión.

Dentro de su oferta de valor ha construido un modelo de negocio que integra la prevención para contribuir con el fortalecimiento de la cultura preventiva de las poblaciones meta en sus líneas de seguro. Para esto, ha elaborado toda una estrategia de negocio con diversas iniciativas entre las cuales destaca la conformación del Departamento de Promoción y Prevención (DPP), que integra a profesionales en materia de seguridad y salud, organizados a través de la conformación de cuatro unidades de trabajo que son la Unidad de Seguridad y Salud en el Trabajo, conformada por profesionales del área de Salud Ocupacional, la Unidad de Movilidad Segura, también conformada por profesionales de Salud Ocupacional, la Unidad de Seguridad Humana y Patrimonial, conformada por educadores y la Unidad de Salud General conformada por médicos, enfermeros, nutricionistas, preparadores físicos y para todas las unidades, personal administrativo de soporte. Estas unidades de trabajo orientan sus acciones a través de dos enfoques: sector empresarial que incluye a organizaciones clientes del Grupo INS a través del seguro de riesgos del trabajo y población general, especialmente poblaciones vulnerables, como adultos mayores, niños y jóvenes de escuelas en sectores destacados del país, así como usuarios de las vías de tránsito, conocidos comúnmente como actores viales, como por ejemplo, peatones, ciclistas, motociclistas, conductores de vehículos como carros, camiones, buses, entre otros.

Cada unidad de trabajo tiene metas establecidas dentro del Plan Anual Operativo establecido a partir del Plan Estratégico Institucional, que están orientadas a la implementación de programas preventivos, atención de solicitudes de clientes para brindar asesoría y capacitación, desarrollo de actividades masivas, campañas, ferias de salud, auditorías, inspecciones, investigaciones, entre otras. El departamento actualmente cuenta con 33 profesionales y el volumen de trabajo que demanda la operativa actual para alcanzar las metas no ha permitido disponer de la capacidad instalada para desarrollar proyectos de innovación o mejora de los programas actuales que son una necesidad real para el mejoramiento de los servicios brindados, razón por la cual se hace necesario establecer una metodología de gestión de proyectos.

2.1.2 Misión y visión

En el entorno empresarial es fundamental que el Grupo INS cuente con una dirección clara que oriente sus acciones y decisiones, refleje la razón de ser y guíe los esfuerzos hacia el cumplimiento de metas, estableciendo un marco que permite que cada miembro contribuya a un propósito común para generar el valor que busca ofrecer a sus clientes y la sociedad en general.

Misión: Somos INS, la aseguradora que ofrece protección y prevención, con función social y generando valor sostenible (Grupo INS, 2021)

En este caso, la misión inicia enfatizando en la identificación de la organización como una institución de gran prestigio y trayectoria en el mercado asegurador y con una amplia cartera de clientes en el territorio nacional, y posteriormente declara que como aseguradora

ofrece protección y prevención, es decir, brindar seguridad y bienestar a sus clientes a través de los servicios de aseguramiento y a su vez, desarrolla toda una estrategia para la prevención de riesgos. Es muy importante destacar para efectos del presente proyecto, que la misión se orienta en ofrecer tanto protección como prevención, lo cual sugiere que la organización no solamente se enfoca en la colocación de seguros y la protección de sus clientes en caso de eventos adversos, sino también en mitigar aquellos riesgos para evitar que se materialicen en dichos eventos adversos.

Esta misión tiene una función social al reconocer que la institución juega un papel muy importante en la sociedad costarricense, está comprometida con el bienestar y busca contribuir con el desarrollo social y económico en Costa Rica. Así mismo, enfatiza que el INS busca generar valor sostenible, es decir, la organización no se enfoca únicamente en maximizar sus ganancias, sino que también se ocupa por el impacto que pueda tener al medio ambiente, la economía y la sociedad en general, mediante prácticas empresariales responsables y sostenibles en beneficio de sus partes interesadas, clientes, colaboradores y la sociedad en general.

En resumen, la misión se centra en su compromiso de ofrecer protección y prevención a sus clientes, al mismo tiempo que cumple con una función social generando valor sostenible para todas las partes interesadas, siendo evidente un enfoque integral que sobrepasa el hecho de simplemente vender seguros y busca contribuir positivamente al bienestar social.

Visión: Ser la mejor experiencia aseguradora. (Grupo INS, 2021)

Por su parte la visión es una aspiración ambiciosa con un enfoque orientado al cliente y a la excelencia en el servicio al cliente ya que su frase “ser la mejor experiencia aseguradora”, es muy concisa y directa. Así mismo, plantea un alto estándar de calidad ya que, con esta

visión, se percibe un gran compromiso de la institución de ofrecer un servicio que supere las expectativas al intentar alcanzar la excelencia. Así mismo, en esta corta declaración, se interpreta que la organización busca ser innovadora al estar dispuesta a adaptarse a un mercado con una dinámica muy cambiante según las necesidades de clientes, por lo tanto, se va a requerir de la mejora continua en sus procesos.

Otro aspecto para señalar de la visión es el hecho de mantener continuamente en el tiempo, un compromiso a largo plazo de brindar un servicio de calidad lo cual exige fomentar una cultura organizacional excepcional.

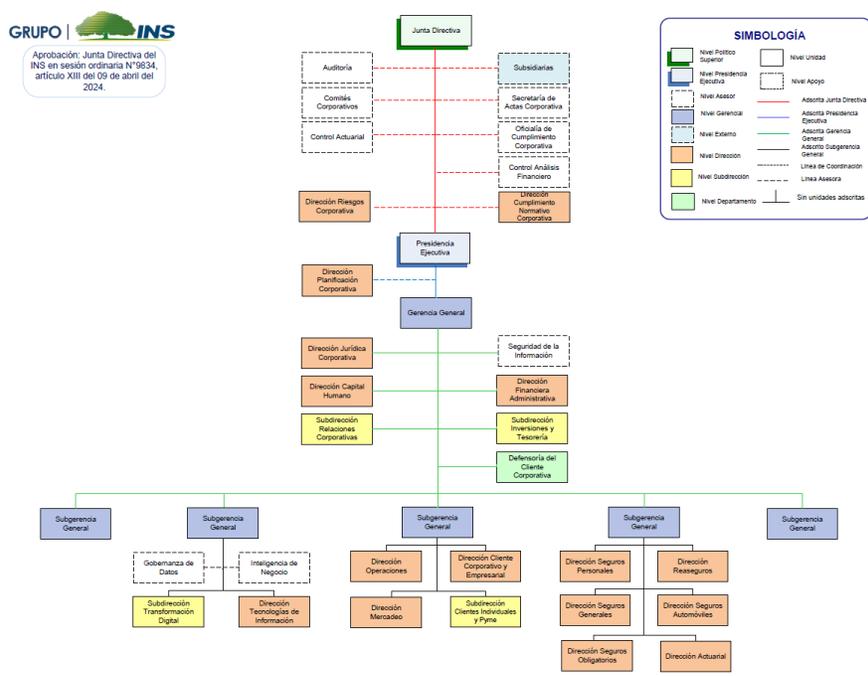
Para cumplir con esta visión se deben establecer mecanismos efectivos para medir la satisfacción de clientes y retroalimentarse constantemente para identificar posibles áreas de mejora.

2.1.3 Estructura organizativa

La estructura organizativa está compuesta por una Junta Directiva, la cual dispone de Auditoría, Comités Corporativos, Control Actuarial, Dirección de Riesgos, Subsidiarias, Secretaría de Actas Corporativa, Oficialía de Cumplimiento Corporativa, Control de Análisis Financiero y Dirección de Cumplimiento Normativo Corporativa. La Presidencia Ejecutiva cuenta con la Dirección Planificación Corporativa y la Gerencia General, que se divide en Dirección Jurídica Corporativa, Dirección de Capital Humano, Seguridad de la Información, Dirección Financiera Administrativa, Subdirección de Inversiones y Tesorería, Defensa del Cliente y Subdirección de Relaciones Corporativas. Esta última cuenta con diversos departamentos como Comunicaciones, Sostenibilidad y Promoción y Prevención. Por su parte, la Gerencia General se subdivide en Subgerencias.

Figura 1

Estructura Organizativa



Fuente. Instituto Nacional de Seguros (2024). Artículo XIII

2.1.4 Productos y servicios que ofrece

El Grupo INS como empresa aseguradora estatal, ofrece diversos productos clasificados como Seguros para Personas y Seguros para Empresas.

La categoría de Seguros para Personas cuenta con subcategorías de Hogar, Salud Viajes, vehículos, Trabajo y Marchamo, mientras que la categoría Seguros para Empresas, dispone de Seguro Agrícola, Seguro de Aviación, Seguro de Carga, Seguro Equipo Contratista, Seguro Protección Crediticia, Seguro protección por desempleo, Seguro para Embarcaciones, Seguro para Equipo Electrónico, Seguro de Incendio Multirriesgo, Seguro Médico Colectivo,

Seguro de Responsabilidad Civil, Seguro Robo Local Comercial, Seguro Riesgos del Trabajo, Seguro Tarjeta Segura Colectiva, Seguros Técnicos, Seguro Valores en Tránsito, Seguro Viajero, Seguro Vida Colectiva, Seguro de Fidelidad de Empresas y Seguro para Drones.

Haciendo énfasis nuevamente a la misión, los productos anteriores, al tratarse de seguros, están alineados al enfoque de protección, mientras que, con relación al enfoque de prevención, los productos de los que se dispone son un valor agregado a la administración de la póliza de Riesgos del Trabajo, como parte de las iniciativas de incorporar la prevención brindando asesoría a empresas clientes mediante programas preventivos como producto del Departamento de Promoción y Prevención, se podrían mencionar los programas preventivos.

2.2 Teoría de Administración de Proyectos

En el marco de la administración de proyectos, la teoría ofrece una serie de principios, dominios, conceptos, áreas de conocimiento, procesos, que ofrecen una guía para los gerentes de proyectos durante el ciclo de vida de un proyecto, que se presentarán a continuación para efectos de determinar cómo pueden ser aplicados en el presente proyecto sobre una propuesta de metodología de gestión de proyectos para el Departamento de Promoción y Prevención del Grupo INS.

El PMBOK (2008) define un proyecto como “un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único”, es decir, que la consecución de un proyecto se logra alcanzar por medio del cumplimiento de los objetivos.

El Grupo INS, dentro de su estrategia de negocio ha incorporado el elemento de la prevención para contribuir con la disminución de incidentes a sus clientes, especialmente del

sector empresarial para la seguridad y salud de sus trabajadores. El Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo de España, define la prevención de riesgos laborales como el “conjunto de actividades o medidas adoptadas o previstas en todas las fases de actividad de la organización”.

Por lo anterior, ha creado una estrategia de prevención y conformado el Departamento de Promoción y Prevención (DPP) el cual se encarga de llevar a cabo todas las iniciativas de la institución en esta materia, para lo cual, requiere desarrollar proyectos como el diseño e implementación de programas preventivos sobre diferentes temáticas de riesgo ocupacional, con base en las necesidades de sus clientes y las tendencias de siniestralidad a nivel nacional, razón por la cual se requiere que los proyectos deben ser debidamente estructurados.

La gestión de proyectos efectiva es una actividad fundamental en las organizaciones ya que muchas de las actividades realizadas para ofrecer un valor diferenciado, competir en el mercado y garantizar la continuidad de negocio, requieren del desarrollo de proyectos de mejora que sean debidamente dirigidos mediante las mejores prácticas siguiendo una serie de principios que proporcionan una guía para el comportamiento de las personas que integran los equipos de trabajo involucrados en los proyectos y que influyen en los dominios de desempeño para producir los resultados esperados.

2.2.1 Principios de la dirección de proyectos

Las mejores iniciativas de gestión de proyectos se basan en un conjunto básico de principios fundamentales que proporcionan un marco y una base estructurados y flexibles para

la colaboración, promoviendo la planificación y ejecución de manera eficaz, indiferentemente de la metodología que se utilice.

Según el Project Management Institute (2021), “los principios para una profesión sirven como pautas fundamentales para la estrategia, toma de decisiones y resolución de problemas”.

A continuación, se describe cada uno de los principios establecidos en el Project Management Institute (2021), y su relación con la propuesta para una metodología de gestión de proyectos para el departamento de Promoción y Prevención:

- ✓ Administración: los valores como la honestidad, responsabilidad y el respeto son fundamentales para llevar a cabo un proyecto, de manera que la metodología a proponer considere elementos que ayuden a los gestores de proyectos del departamento, a llevar a cabo las actividades de manera íntegra, demostrando un gran compromiso con los equipos de trabajo y las personas en general a quienes van dirigidas las acciones una vez que se implemente la metodología de gestión de proyectos que, en este caso en particular, busca mejorar la gestión de los proyectos de un departamento que orienta sus acciones para contribuir con la reducción de accidentes laborales y así mejorar la calidad de vida de las personas trabajadoras.
- ✓ Trabajo en equipo: sin duda alguna, implementar una cultura de responsabilidad y trabajo en equipo en un entorno de respeto y colaboración, contribuye con el mejoramiento de las habilidades y conocimiento profesional de los integrantes para el éxito del proyecto, por lo cual es un principio que debe ser considerado desde el inicio y en todo momento para garantizar que las personas que ponen en práctica

los procesos, herramientas y técnicas fomenten el trabajo en equipo y contribuyan a mejorar el entorno del departamento de Promoción y Prevención.

- ✓ Interesados: gestionar a las partes interesadas requiere involucrarse de forma activa para generar valor agregado, por lo tanto, durante el proyecto se debe procurar que las partes interesadas sean gestionadas eficiente y transparentemente haciendo un buen uso de la comunicación de manera que se facilite la implementación del proyecto.
- ✓ Entrega de valor: se hace sumamente importante evaluar continuamente el desempeño de las personas involucradas en el proyecto y realizar los ajustes necesarios de manera oportuna para lograr cumplir con los objetivos del proyecto, por lo tanto, es sumamente importante considerar mecanismos para evaluación de la metodología a proponer para alcanzar el valor esperado.
- ✓ Pensamiento sistémico: la metodología a proponer como resultado del desarrollo del presente proyecto debe considerar elementos que permita al gestor y equipo de proyecto identificar, evaluar y responder a circunstancias de una forma ordenada, estructurada y holística por la interacción de las partes a lo interno del departamento específicamente entre las unidades que lo conforman, o bien, externas con clientes a quienes van dirigidos los programas que se vayan a desarrollar a través de la propuesta metodológica.
- ✓ Liderazgo: los líderes juegan un papel clave en la motivación, dirección y apoyo a los equipos de proyecto para lograr alcanzar los objetivos y generar valor sostenible, por lo tanto, es indispensable considerar que la metodología a proponer considere

dentro de las prácticas de trabajo, el desarrollo de atributos que caracterizan a un líder como la toma de decisiones, la resolución de conflictos, el empoderamiento, la comunicación y transparencia en el entorno de desarrollo de proyectos para el personal del departamento de Promoción y Prevención.

- ✓ Adaptación: este principio es esencial para la aplicación de una metodología de gestión de proyectos ya que se refiere a la capacidad de responder de manera eficaz a cambios, desafíos, riesgos que podrían presentarse durante el ciclo de vida de los proyectos, por lo tanto, la flexibilidad, monitoreo continuo, gestión proactiva de riesgos, el aprendizaje organizacional y la toma de decisiones son características que le metodología misma debe fomentar en los equipos de proyecto.

- ✓ Calidad: sin duda alguna, este principio es fundamental para la propuesta metodológica de manera que en todo momento se mantenga un enfoque del gestor y equipos de proyecto orientado a producir entregables de calidad que cumplan los objetivos del departamento de Promoción y Prevención alineados con la visión de la institución, así como, atender las necesidades de para quien van dirigidos los proyectos garantizando que sus procesos sean apropiados y altamente eficientes.

- ✓ Complejidad: este principio reconoce la naturaleza compleja de los modernos y la necesidad de adoptar enfoques flexibles para hacerle frente fortaleciendo también la resiliencia en la gestión de proyectos, por lo tanto, durante el desarrollo del proyecto debe existir total apertura a los enfoques ágiles para permitir que los equipos de proyectos.

- ✓ **Riesgo:** como en todo proyecto, este principio establece que se debe evaluar continuamente la exposición al riesgo para potenciar los impactos positivos y reducir los impactos negativos, por lo tanto, la metodología a proponer debe permitir durante el ciclo de vida de cada proyecto en que se vaya a aplicar, que los gestores y equipos de proyecto puedan llevar a cabo una gestión de riesgos de manera continua.

- ✓ **Adaptabilidad y resiliencia:** este principio propone la construcción de adaptabilidad y resiliencia para favorecer a los proyectos a gestionar el cambio y recuperarse de situaciones o eventos que ponen en riesgo el éxito del proyecto, por lo tanto, la propuesta metodológica producto del presente proyecto debe considerar dentro de sus elementos, aquellos necesarios para que los gestores y equipos de proyecto puedan anticiparse, prepararse, responder y adaptarse al cambio.

- ✓ **Cambio:** en línea con el principio anterior, la propuesta metodológica debe permitir preparar a los futuros equipos de proyectos para disponer de procesos y herramientas para realizar cualquier transición de un estado a otro durante el desarrollo de los proyectos de manera efectiva.

2.2.2 Dominios de desempeño del proyecto

Los dominios de desempeño del proyecto están definidos como “grupo de actividades relacionadas que son fundamentales para la entrega efectiva de los resultados de los proyectos” (PMI, 2021), las cuales se determinan a partir de algunos factores como el contexto de la organización, el proyecto, sus entregables, el equipo de proyecto y los interesados. A

continuación, se detallan los ocho dominios que establece el PMI y que se ejecutan de forma simultánea a lo largo del proyecto.

- ✓ Dominio de desempeño de los interesados: este dominio se ocupa de las actividades y funciones asociadas con los interesados para fomentar una relación de trabajo productiva, generar acuerdos con relación a los objetivos del proyecto y procurar que beneficiarios e interesados estén satisfechos y que sus entregables no afecten negativamente los resultados del proyecto.
- ✓ Dominio de desempeño del equipo: en este caso, el dominio se ocupa de las actividades y funciones asociadas con las personas responsables de producir los entregables que hacen realidad los resultados del proyecto por lo que su ejecución efectiva dentro de la propuesta metodológica es fundamental para involucrar a los miembros de los equipos dentro del departamento.
- ✓ Dominio de desempeño del enfoque de desarrollo y del ciclo de vida: este dominio se orienta a la selección del tipo de enfoque del desarrollo de un proyecto que son predictivo, iterativo, incremental o híbrido y las fases requeridas para su ejecución que corresponden al ciclo de vida. Para la propuesta metodológica de gestión de proyectos para el departamento de Promoción y Prevención, es de suma importancia indagar con mayor detalle durante el desarrollo del proyecto, ya que, al no existir una metodología en la actualidad, es necesario conocer el contexto actual y analizar para determinar el enfoque más apropiado a las necesidades.
- ✓ Dominio de desempeño de la planificación: este dominio aborda las actividades y funciones asociadas con la organización y coordinación iniciales requeridas para los

entregables y resultados del proyecto, por lo que su ejecución efectiva para el presente proyecto, favorece que el proyecto avance de forma organizada, se elabore información que pueda ser cambiante para obtener los entregables, que el tiempo invertido de planificación sea el adecuado y que sea suficiente para gestionar las expectativas de las partes interesadas.

- ✓ Dominio de desempeño del trabajo del proyecto: se abordan las actividades y funciones asociadas al establecimiento de los procesos del proyecto, la gestión de los recursos físicos y el fomento de un entorno de aprendizaje. Particularmente, este dominio es clave para la propuesta metodológica de gestión de proyectos del departamento de Promoción y Prevención, ya que pretende orientar a los miembros del departamento para que su participación en proyectos sea formativa y a su vez permita llevar a cabo las actividades de forma efectiva.

- ✓ Dominio de desempeño de la entrega: en este dominio se abordan las actividades y funciones asociadas con la entrega del alcance y la calidad, lo cual es muy importante en el proyecto de manera que, al haber recursos limitados, se procure no afectar el cronograma o corromper el alcance. Así mismo, al tratarse de una propuesta metodológica, es crucial que se cuente con mecanismos para gestionar el proyecto y en caso de presentarse cambios, estos sean debidamente solicitados y evaluados para no afectar el cumplimiento de los objetivos.

- ✓ Dominio de desempeño de medición: aborda las actividades y funciones asociadas con la evaluación del desempeño de los proyectos y la adopción de medidas apropiadas para mantener un desempeño aceptable. Este dominio pretende alcanzar una comprensión confiable del estado del proyecto, datos procesables que

favorezca la toma de decisiones basada en pronósticos y evaluaciones confiables, por lo tanto, es un dominio esencial para los proyectos del departamento de Promoción y Prevención que requiere usar información confiable para detectar las necesidades de sus poblaciones meta y con base en esto definir los programas que se requieren diseñar haciendo uso de la metodología de gestión de riesgos a proponer.

- ✓ Dominio de desempeño de la incertidumbre: se ocupa de las actividades y funciones asociadas con el riesgo y la incertidumbre de los proyectos, lo cual demanda que dentro de la metodología a proponer se pueda anticipar a amenazas u oportunidades y la gestión para prevenir efectos negativos o maximizar los efectos positivos. Es importante considerar para la propuesta metodológica que se disponga de mecanismos para anticiparse a los riesgos para que sean atendidos de manera oportuna durante el desarrollo de los proyectos del departamento.

2.2.3 Proyectos predictivos, proyectos adaptativos y proyectos híbridos

Para el desarrollo de proyectos existen tres enfoques predominantes que serán descritos a continuación, que son el enfoque predictivo, el enfoque adaptativo y el enfoque híbrido, los cuales son medios utilizados para desarrollar un proyecto, o, en otras palabras, para crear un producto o servicio atravesando varias fases que constituyen el ciclo de vida de un proyecto.

- ✓ Enfoque Predictivo: según la Guía del PMBOK, este es un enfoque tradicional de gestión de proyectos está basado en la planificación detallada mediante la elaboración

de un plan previo a la ejecución del proyecto y se presenta cuando “los requisitos del proyecto y del producto pueden definirse, recopilarse y analizarse al comienzo del proyecto”, Este enfoque implica la identificación de los requisitos del proyecto, la definición clara de objetivos y la elaboración de un cronograma y presupuesto de forma detallada, por lo que es recomendado utilizar en proyectos en los que los requisitos son estables y predecibles, es decir, son constantes desde un principio y al ser conocido con claridad el producto o servicio, se mantienen iguales durante el desarrollo, resultando más favorable hacer la planificación desde el inicio y dar paso al desarrollo siguiendo el plan de una forma secuencial, lo cual favorece el alcance, costo y tiempo del proyecto que “pueden quedar bien definidos en las fases tempranas” (PMI, 2021). No es recomendable para proyectos de alta incertidumbre o cambios frecuentes en sus requisitos.

- ✓ Enfoque Adaptativo: este enfoque, según el PMI, también conocido como enfoque ágil, es un método de gestión de proyectos centrado en la flexibilidad, la colaboración y la entrega de forma iterativa, dando más valor a los individuos y las iteraciones que a los procesos y herramientas, trabajando con clientes y usuarios finales para definir requisitos y ofrecer productos de trabajo útiles” (PMI, 2017). Este enfoque define una visión clara y divide el desarrollo del proyecto en iteraciones con duraciones establecidas (Lledó, 2020) y alcances definidos, para refinar los requisitos y entregar un incremento en cada iteración. “Los métodos ágiles ofrecen flexibilidad y capacidad de respuesta, permitiendo a los equipos adaptarse a las cambiantes necesidades del proyecto y a las condiciones del entorno” (Schwaber & Suterland, 2017), por lo que son recomendados en proyectos con alto nivel de incertidumbre y que los requisitos no se conocen con claridad o bien, pueden ser cambiantes durante la ejecución del proyecto. A su vez, este enfoque se divide en tres: incremental, iterativo y ágil. El incremental se

caracteriza por dividir el proyecto en partes más pequeñas o iteraciones conocidas como incrementos que agregan funcionalidad al producto o servicio de manera secuencial y gradual permitiendo una entrega temprana de valor. El Iterativo implica repetir el ciclo de planificación, ejecución y evaluación en iteraciones sucesivamente y cada una produce un conjunto de entregables que se revisan y refinan, brindando mayor flexibilidad de adaptarse a cambios en los requisitos. Finalmente, el Ágil se basa en los principios del manifiesto Ágil y se centra en la entrega iterativa y continua de valor, colaboración de los miembros del equipo y partes interesadas, y la capacidad de respuesta a los cambios para adaptarse rápidamente a las necesidades de clientes.

- ✓ Enfoque Híbrido: este enfoque integra elementos de los dos enfoques anteriores para adaptarse a las necesidades específicas de cada proyecto y se basa en el hecho de que no existe un enfoque único que sea adecuado a todos los proyectos. “El enfoque Híbrido combina las prácticas predictivas y ágiles para maximizar la flexibilidad y adaptabilidad en la gestión de proyectos” (PMI, 2017). Así mismo, promueve que la integración de prácticas predictivas y ágiles ofrece mayores ventajas en términos de flexibilidad, adaptabilidad, entrega y valor ya que como lo indica el PMI, “promueve la entrega de valor al cliente al permitir la priorización dinámica de los requisitos del proyecto” (Schwaber & Suterland, 2017). Finalmente, “el enfoque Híbrido ofrece la posibilidad de personalizar y adaptar las prácticas de gestión de proyectos según las características y requisitos específicos de cada proyecto, proporcionando un marco flexible que se puede ajustar según necesario para optimizar el éxito del proyecto” (Highsmith, 2019).

Con base en los enfoques descritos anteriormente, y partiendo de varios factores como que el departamento de Promoción y Prevención en la actualidad carece de una

metodología para la gestión de sus proyectos, las unidades en las que está dividido tienen perfiles profesionales distintos y procesos diferentes, metódicamente no estandarizados, con mecanismos distintos de planificación, ejecución, monitoreo y seguimiento para las actividades que desarrollan, las cuales a su vez, están dirigidas a diferentes poblaciones meta y finalmente, y no existe un registro de las iniciativas que se han desarrollado en el marco de un portafolio de proyectos. Todo lo anterior sugiere que pueden identificarse numerosas oportunidades de mejora en materia de gestión de proyectos que requieran un ordenamiento estructurado y organizado secuencialmente en respuesta a un plan general que pueda ser establecido inicialmente. Así mismo, desde el punto de vista de que los proyectos responden a requisitos originados en necesidades puntuales detectadas a partir de los índices de siniestralidad de las poblaciones meta, el enfoque podría ser del tipo predictivo, no obstante, el recurso humano en la actualidad es limitado, siendo la principal causa del no desarrollo de proyectos para la elaboración de programas innovadores de prevención, por lo tanto, la exploración del enfoque adaptativo ágil podría traer beneficios interesantes a la gestión del departamento de Promoción y Prevención, mediante la conformación de equipos multidisciplinarios conformados con representantes de las distintas unidades de trabajo, con un enfoque colaborativo, para desarrollar proyectos de forma iterativa y con entrega de valor en cada iteración, procurando no alterar la operativa actual.

2.2.4 Administración, dirección o gerencia de proyectos

La gestión de proyectos según el PMI se define como “la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para satisfacer los requisitos del mismo”, esto quiere decir que, la administración, dirección o gerencia de proyectos se

refiere precisamente al conjunto de procesos, técnicas, habilidades y herramientas utilizadas para planificar, ejecutar y controlar las actividades necesarias que permiten alcanzar los objetivos establecidos en un proyecto dentro de los límites de tiempo, costo y calidad. Algunos autores han destacado la importancia de la gestión de proyectos como una disciplina clave para el éxito en las organizaciones, por ejemplo, Harold Kerzner menciona que “la gestión de proyectos implica la aplicación de principios de planificación, organización, dirección y control para lograr los objetivos del proyecto de manera coordinada y eficiente”. Lo anterior enfatiza la importancia de la aplicación de un enfoque sistemático y estructurado para alcanzar los objetivos del proyecto de manera eficiente, por lo tanto, en el contexto de proponer una metodología de gestión de proyectos a un departamento que carece de ella y requiere del desarrollo de iniciativas innovadoras en sus servicios, es necesario comprender los conceptos teóricos.

Un papel fundamental en la administración de proyectos lo tiene el administrador de proyectos o también conocido como gerente de proyecto o director de proyecto, como indica Kerzner, “la principal función del gerente de proyecto es liderar al equipo para que el proyecto se complete dentro del alcance, tiempo y costos definidos”, esto quiere decir que es responsable de liderar y coordinar todas las actividades relacionadas con el proyecto de inicio a fin y que dentro de sus responsabilidades, debe desarrollar el plan de gestión del proyecto, organizar y coordinar al equipo de proyecto, asignando roles y responsabilidades, estableciendo una comunicación efectiva, fomentando y garantizando el trabajo colaborativo. Así mismo, debe identificar, evaluar y gestionar los riesgos mediante medidas preventivas y correctivas para garantizar que el proyecto se mantenga dentro de sus límites de tiempo, costo y calidad, y supervisar el progreso del proyecto con base en el plan establecido. Con relación a las habilidades, el gerente de proyecto debe tener la capacidad de identificar y resolver problemas que se presenten durante el desarrollo del proyecto, buscando soluciones efectivas

y tomando decisiones oportunas. También es importante que ejerza un liderazgo efectivo, con la capacidad de motivar al equipo de proyecto y fomentar un entorno de trabajo colaborativo para el éxito del proyecto.

Por su parte, el equipo de proyecto también tiene un papel fundamental ya que “el éxito de un proyecto depende en gran medida de la calidad y eficacia del equipo de proyecto, que debe trabajar de manera colaborativa y comprometida bajo la dirección del gerente de proyecto” (Wysocki, R). Este equipo está conformado por personas con habilidades y conocimientos específicos necesarios para ejecutar las tareas y actividades del proyecto, como por ejemplo, expertos técnicos, especialistas en áreas funcionales, analistas, diseñadores, desarrolladores, entre otros; y trabaja bajo la dirección del administrador de proyecto para llevar a cabo las actividades con base en el plan establecido con un enfoque colaborativo, con una comunicación efectiva y transparente, compartiendo información, resolviendo problemas y trabajando hacia objetivos comunes y no de manera aislada, por lo que el éxito del proyecto depende mucho de la capacidad de este equipo para trabajar de forma coordinada.

2.2.5 Áreas de conocimiento y procesos de la administración de proyectos

En el ámbito de la administración de proyectos, el PMI ha establecido un conjunto de estándares que han sido reconocidos internacionalmente y que proporcionan un marco integral para la planificación, ejecución y control de los proyectos. El PMBOK divide esta estructura en 10 áreas de conocimiento que abordan un aspecto en específico del proceso de gestión de proyectos y son una guía para los directores de proyecto dentro del ciclo de vida. “Un Área de Conocimiento es un área identificada de la dirección de proyectos definida por sus requisitos de

conocimientos y que se describe en términos de los procesos, prácticas, entradas, salidas, herramientas y técnicas que la componen” (PMI, 2017).

Figura 2

Grupo de procesos y áreas de conocimiento de la dirección de proyectos

Áreas de Conocimiento	Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos				
	Grupo de Procesos de Inicio	Grupo de Procesos de Planificación	Grupo de Procesos de Ejecución	Grupo de Procesos de Monitoreo y Control	Grupo de Procesos de Cierre
4. Gestión de la Integración del Proyecto	4.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto	4.2 Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto	4.3 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto 4.4 Gestionar el Conocimiento del Proyecto	4.5 Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto 4.6 Realizar el Control Integrado de Cambios	4.7 Cerrar el Proyecto o Fase
5. Gestión del Alcance del Proyecto		5.1 Planificar la Gestión del Alcance 5.2 Recopilar Requisitos 5.3 Definir el Alcance 5.4 Crear la EDT/WBS		5.5 Validar el Alcance 5.6 Controlar el Alcance	
6. Gestión del Cronograma del Proyecto		6.1 Planificar la Gestión del Cronograma 6.2 Definir las Actividades 6.3 Secuenciar las Actividades 6.4 Estimar la Duración de las Actividades 6.5 Desarrollar el Cronograma		6.6 Controlar el Cronograma	
7. Gestión de los Costos del Proyecto		7.1 Planificar la Gestión de los Costos 7.2 Estimar los Costos 7.3 Determinar el Presupuesto		7.4 Controlar los Costos	
8. Gestión de la Calidad del Proyecto		8.1 Planificar la Gestión de la Calidad	8.2 Gestionar la Calidad	8.3 Controlar la Calidad	
9. Gestión de los Recursos del Proyecto		9.1 Planificar la Gestión de Recursos 9.2 Estimar los Recursos de las Actividades	9.3 Adquirir Recursos 9.4 Desarrollar el Equipo 9.5 Dirigir al Equipo	9.6 Controlar los Recursos	
10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto		10.1 Planificar la Gestión de las Comunicaciones	10.2 Gestionar las Comunicaciones	10.3 Monitorear las Comunicaciones	
11. Gestión de los Riesgos del Proyecto		11.1 Planificar la Gestión de los Riesgos 11.2 Identificar los Riesgos 11.3 Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos 11.4 Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos 11.5 Planificar la Respuesta a los Riesgos	11.6 Implementar la Respuesta a los Riesgos	11.7 Monitorear los Riesgos	
12. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto		12.1 Planificar la Gestión de las Adquisiciones	12.2 Efectuar las Adquisiciones	12.3 Controlar las Adquisiciones	
13. Gestión de los Interesados del Proyecto	13.1 Identificar a los Interesados	13.2 Planificar el Involucramiento de los Interesados	13.3 Gestionar la Participación de los Interesados	13.4 Monitorear el Involucramiento de los Interesados	

Fuente. Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos, Guía del PMBOK

(p556), por PMI, 2017, Project Management Institute Inc.

La comprensión de estas áreas de conocimiento es fundamental para el éxito de un proyecto, por lo que a continuación, se describe cada una de ellas con base en lo que establece el PMBOK:

- ✓ Gestión de la Integración del Proyecto: se refiere al área de integración de todas las actividades del proyecto para garantizar el cumplimiento de los objetivos.
- ✓ Gestión del Alcance del Proyecto: esta área incluye la definición, verificación y control del alcance del proyecto para garantizar que se entreguen los productos o servicios requeridos, definiendo y controlando únicamente lo que se incluye.
- ✓ Gestión del Tiempo del Proyecto: esta área contiene el proceso para gestionar y garantizar la finalización a tiempo del proyecto en los plazos establecidos, mediante la planificación, programación y control de las actividades.
- ✓ Gestión del Costo del Proyecto: esta área está orientada a la estimación, presupuesto y control de los costos del proyecto a fin de procurar el uso eficiente de los recursos disponibles.
- ✓ Gestión de la Calidad del Proyecto: se centra en la planificación, aseguramiento y control de la calidad para garantizar que se cumplan los requisitos y expectativas del cliente.
- ✓ Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto: esta área se orienta a la organización y dirección del equipo de proyecto de manera que se favorezca el mejoramiento del desempeño y se fomente el trabajo colaborativo.

- ✓ Gestión de las Comunicaciones del Proyecto: mediante esta área de conocimiento se promueve el desarrollo de un plan de comunicaciones para garantizar una comunicación transparente y efectiva entre todas las partes interesadas del proyecto.

- ✓ Gestión de los Riesgos del Proyecto: se centra en el proceso de identificación, evaluación y mitigación mediante acciones preventivas y correctivas para y control de los riesgos del proyecto a fin de reducir su impacto negativo en los objetivos del proyecto.

- ✓ Gestión de las Adquisiciones del Proyecto: se refiere al proceso de adquisición de bienes y servicios externos requeridos para la consecución del proyecto, desde la selección de proveedores, generación de órdenes de compra, hasta la administración de contratos.

- ✓ Gestión de los Interesados del Proyecto: implica los procesos requeridos para la identificación de las partes interesadas, como personas, grupos u organizaciones que pueden verse afectadas a raíz del proyecto o bien, pueden afectar el desarrollo del proyecto, así como el análisis de sus expectativas y su posible impacto, para el establecimiento de estrategias de gestión que fomenten el involucramiento y/o participación.

2.2.6 Ciclos de vida de los proyectos

Los proyectos pasan por diferentes etapas a lo largo de su ciclo de vida, desde su concepción hasta su finalización las cuales son fundamentales para comprender la naturaleza y el desarrollo de un proyecto, según el PMI, “un ciclo de vida de proyecto es la serie de fases que un proyecto atraviesa desde su inicio hasta su cierre” (PMI, Guía del PMBOK). Estas fases pueden variar según la naturaleza y enfoque metodológico del proyecto, para esto, es importante que el director de proyecto conozca el tipo de proyecto a desarrollar de manera que pueda ir coordinando y dirigiendo al equipo de proyecto para desarrollar cada una de las etapas oportunamente. Kerzner (2022), destaca la importancia de comprender claramente las fases que debe atravesar un proyecto lo cual permite a los directores de proyectos tener una mejor posición para planificar, asignar y controlar los recursos para el logro de objetivos.

En la Guía del PMBOK (PMI, 2017), se menciona que “los ciclos de vida de los proyectos pueden ser predictivos o adaptativos. Dentro del ciclo de vida de un proyecto, generalmente existen una o más fases asociadas al desarrollo del producto, servicio o resultado. A estas se les llama un ciclo de vida del desarrollo”. Los ciclos de vida del desarrollo pueden ser predictivos, iterativos, incrementales, adaptativos o un modelo híbrido, los cuales se describen en la siguiente figura.

Figura 3

El continuo de los ciclos de vida del proyecto

Predictivos	Iterativos	Incrementales	Ágiles
Los requisitos son definidos por adelantado antes de que comience el desarrollo	Los requisitos pueden ser elaborados a intervalos periódicos durante la entrega	Los requisitos se elaboran con frecuencia durante la entrega	
Entregar planes para el eventual entregable. Posteriormente, entregar solo un único producto final al final de la línea de tiempo del proyecto	La entrega puede ser dividida en subconjuntos del producto global	La entrega ocurre frecuentemente con subconjuntos del producto global valorados por el cliente	
El cambio es restringido tanto como sea posible	El cambio es incorporado a intervalos periódicos	El cambio es incorporado en tiempo real durante la entrega	
Los interesados clave son involucrados en hitos específicos	Los interesados clave son involucrados periódicamente	Los interesados clave son involucrados continuamente	
El riesgo y los costos son controlados mediante una planificación detallada de las consideraciones que mayormente se conocen	El riesgo y los costos son controlados mediante la elaboración progresiva de los planes con nueva información	El riesgo y los costos son controlados a medida que surgen los requisitos y limitaciones	

Fuente. Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos, Guía del PMBOK (p666), por PMI, 2017, Project Management Institute Inc.

Como se describe en la figura anterior, los ciclos de vida predictivos se basan en la planificación detallada desde el comienzo, fases definidas y ejecutadas de forma secuencial, con requisitos estables y bien definidos, mientras que los iterativos divide el trabajo en iteraciones que producen un entregable funcional, permiten la retroalimentación y adaptación conforme avanza el proyecto, y sus requisitos no están completamente definidos. Así mismo, el ciclo de vida incremental, similar al anterior, divide el proyecto en partes llamadas incrementos los cuales agregan funcionalidades que pueden ser entregados y utilizados de forma independiente. El ciclo de vida ágil se enfoca en la entrega rápida y continua de un producto funcional mediante trabajo colaborativo, basado en principios de flexibilidad, retroalimentación continua y adaptabilidad a los cambios. Finalmente, el modelo híbrido combina elementos de

los diferentes enfoques de ciclo de vida para adaptarse a las necesidades específicas de un proyecto.

2.2.7 Estrategia empresarial, portafolios, programas, proyectos

La estrategia empresarial es la combinación de todas las decisiones tomadas y las acciones llevadas a cabo por la empresa para alcanzar los objetivos empresariales y competir en el mercado. En términos de gestión de proyectos, la estrategia empresarial proporciona la dirección y objetivos que guían a la organización e influyen para la identificación y selección de los proyectos más adecuados para atender sus necesidades y contribuir con el cumplimiento de sus objetivos organizacionales.

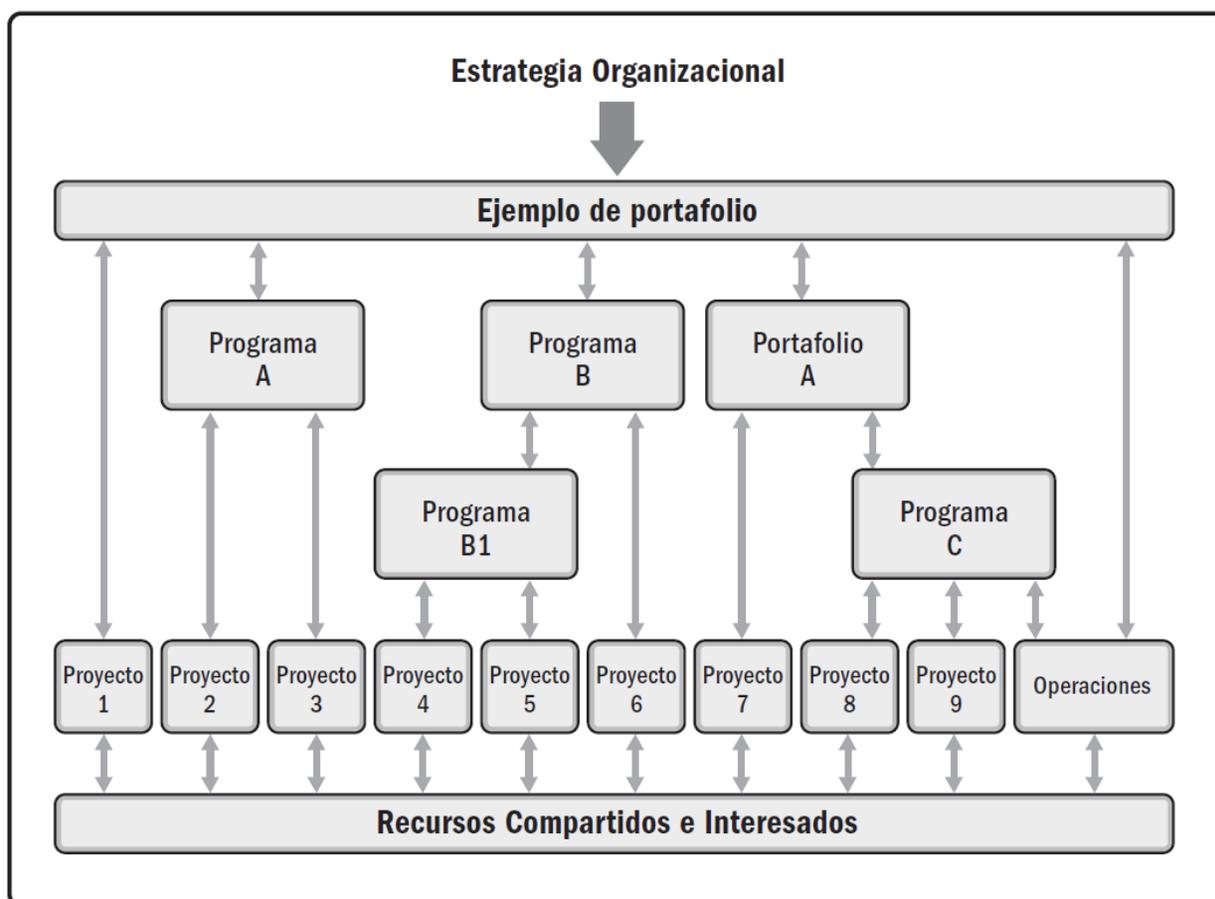
Según el PMBOK, un portafolio se define como “un conjunto de proyectos, programas y otras actividades que se gestionan y agrupan para alcanzar objetivos estratégicos específicos”, lo cual implica la identificación, priorización y control de los proyectos y programas dentro del contexto de los objetivos estratégicos permitiendo a las organizaciones gestionar los recursos de manera efectiva con base en la estrategia empresarial.

Por su parte, un programa consiste en un grupo de proyectos relacionados entre sí que son gestionados de forma coordinada para alcanzar ventajas y control que no se lograrían si se gestionaran individualmente. Según el PMBOK, un programa se relaciona a la estrategia empresarial mediante el cumplimiento de objetivos estratégicos específicos por lo que la gestión de programas requiere de la articulación de recursos compartidos, la coordinación de proyectos individuales y la comunicación efectiva entre las partes involucradas.

Finalmente, como ya se mencionó anteriormente, un proyecto se define como “un esfuerzo temporal llevado a cabo para crear un producto, servicio o resultado único y, por tanto, con base en los conceptos anteriores, los proyectos son la unidad fundamental de trabajo dentro de los portafolios y programas.

Figura 4

Ejemplo de interfaces entre Dirección de Proyectos, Dirección de Programas y Dirección de Portafolios



Fuente. Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos, Guía del PMBOK (p544), por PMI, 2017, Project Management Institute Inc.

2.3 Estado de la cuestión y otra teoría propia del tema de interés

En este apartado se mencionan los elementos relacionados al tema de interés que pretende abordar la propuesta metodológica, para la gestión de proyectos del departamento de Promoción y Prevención.

2.3.1 Situación actual del problema u oportunidad en estudio (estado de la cuestión)

Como se mencionó anteriormente, conforme los lineamientos de la Estrategia Corporativa de Prevención emitida el año 2017, se constituye el departamento de Promoción y Prevención el mismo año. La creación del Departamento ha permitido fortalecer los servicios de asesoría y apoyo a los clientes del Grupo INS y población en general, en temas de promoción y prevención con incorporación de nuevos programas y equipo de trabajo multidisciplinario, para posicionar al Grupo INS como empresa líder en la materia, mediante sus cuatro ejes de acción: Seguridad y Salud en el Trabajo, Movilidad Segura, Salud General, Seguridad Humana y Patrimonial. Esta visión permite abordar la mejora continua de los procesos preventivos, con el objetivo de fortalecer en forma integral la cultura en prevención de la población en general.

El departamento de Promoción y Prevención es una dependencia a un nivel de decisión de máxima competencia y tiene como objetivo brindar a la población costarricense herramientas que contribuyan al fortalecimiento de la cultura preventiva a través de la promoción de la seguridad y salud, la gestión de los riesgos y la prevención de incidentes y enfermedades. Así mismo, contribuir con el Gobierno de la República, en alianza con entidades públicas y privadas, para disminuir los índices de incidentes viales, laborales, patrimoniales y enfermedades

ocupacionales y no transmisibles, por medio de esfuerzos sostenibles, en procura del bienestar de la población.

Para el Grupo INS la promoción y prevención debe ser un proceso sistematizado que además de su función social, constituya un complemento de la gestión comercial (o de negocio) dado que uno de sus fines es el control de la siniestralidad (costo) a nivel de frecuencia y gravedad de los daños cubiertos por la aseguradora.

Algunos de los recursos asignados para la función del DPP son los siguientes:

- ✓ Infraestructura y equipo: el Grupo INS dispone de la Red de Servicios de Salud creada con el objetivo de brindar servicios de salud integrales y de alta calidad a sus asegurados, la cual está conformada por el Complejo de Salud en La Uruca donde se ubica el Hospital del Trauma, pionero como modelo de salud moderno y especializado y Centros de Salud a nivel nacional, segregados en centros regionales y referenciales.
- ✓ Talento humano: a través de la Subdirección de Talento Humano y Subsidiarias se ha gestionado la conformación de equipo humano altamente calificado que coloca al Grupo INS como aseguradora líder. Adicionalmente, como elemento diferenciador de los servicios brindados, se ha dotado de recurso humano requerido para la ejecución de los programas y proyectos, definidos para el cumplimiento de la estrategia.

- ✓ Recurso financiero: se ha destinado recurso económico necesario para favorecer el desarrollo de los programas y actividades en la materia y así garantizar el cumplimiento de los objetivos planteados.

El departamento de Promoción y Prevención se conforma de las cuatro unidades mencionadas anteriormente, las cuales se describen a continuación.

- ✓ Unidad de Seguridad y Salud en el Trabajo

Esta unidad se orienta a la promoción y prevención de la seguridad y la salud en el trabajo a través de programas para la gestión de riesgos laborales, el fortalecimiento de la cultura preventiva, la prevención de incidentes y enfermedades ocupacionales y la mejora continua de los sistemas de gestión en las organizaciones.

Su objetivo es promover el fortalecimiento y la mejora continua de la gestión preventiva empresarial mediante el diseño de programas que propicien ambientes de trabajo seguros y saludables, así como la prevención de incidentes y enfermedades ocupacionales para contribuir con el fortalecimiento de la cultura preventiva.

- ✓ Unidad de Movilidad Segura

Por medio de la Unidad de Movilidad Segura, se busca garantizar las interacciones generadas entre el tránsito, transporte y el desplazamiento de las personas, para la prevención de los siniestros viales, integrando estilos de vida saludable, la generación de espacios de recreación, deporte y el disfrute de los espacios públicos.

Su objetivo es promover la movilidad segura a través del desarrollo de diversas actividades para fomentar una cultura de prevención de incidentes viales.

✓ Unidad de Seguridad Humana y Patrimonial

Esta unidad integra dos enfoques orientados a promover la seguridad humana y patrimonial de las personas menores de edad y la gestión de riesgos para la protección del patrimonio a nivel individual y empresarial.

Sus objetivos son contribuir con la formación integral de las personas menores de edad a través de la promoción de la seguridad y salud para el fortalecimiento de la cultura preventiva, y promover la seguridad humana para fortalecer la cultura de prevención de riesgos y la protección del patrimonio individual y empresarial.

✓ Unidad de Salud General

La Unidad de Salud General se orienta a la promoción y prevención de la salud para contribuir con el bienestar físico, mental y social de la población en general, potenciando de forma positiva la interacción social (familia, trabajo, estudio, recreación) para promover estilos de vida saludables y minimizar los efectos negativos producto de los factores de riesgo.

Sus objetivos son Promover estilos de vida saludables y prevención temprana de enfermedades no transmisibles para contribuir con la salud de la población costarricense, y fomentar en las empresas, la implementación de programas de promoción de la salud y bienestar, así como prevención y control de las enfermedades para mejorar la salud de las personas trabajadoras.

La operación del Departamento de Promoción y Prevención tiene como punto de partida la detección de necesidades de los diferentes grupos de población a partir de estudios de evaluación y del análisis estadístico sobre causas de incidentes y enfermedades laborales, así como de incidentes de tránsito. Una vez detectadas las necesidades, se procede con el planteamiento de alternativas para abordaje de estas mediante el diseño de programas preventivos, los cuales se manejan como proyectos, sin embargo, la exigencia de la operativa y el volumen de trabajo que enfrentan los profesionales que conforman el DPP, no ha permitido asignar el tiempo y el recurso para el desarrollo de proyectos para la creación de nuevos programas o mejoramiento de los actuales, como parte de la mejora continua de los procesos y servicios del departamento.

2.3.2 Investigaciones que se han hecho sobre el tema en estudio

Como parte del proceso de mejora continua de la gestión que realiza el Departamento de Promoción y Prevención, durante la actualización de la estrategia corporativa de promoción y prevención en el año 2021, se determinó como una necesidad prioritaria, la posibilidad de poder llevar a cabo actividades para la identificación de necesidades, análisis de tendencias, actualización de los programas actuales o generación de programas innovadores en materia de promoción y prevención.

Por lo anterior, se planteó la conformación de una quinta unidad dentro del departamento que se encargara de procesos de investigación y desarrollo de proyectos, concretándose como un piloto y para el año 2022 se conformó un equipo humano dedicado exclusivamente a la gestión de proyectos para el diseño, desarrollo y/o mejoramiento de programas actuales e innovadores

que contribuyan a fortalecer la gestión llevada a cabo por las cuatro unidades y adicionalmente, realizar procesos de investigación en temas de interés, generando de forma continua insumos para identificar temáticas o necesidades en las que se deben enfocar futuras iniciativas.

Este equipo de trabajo inició con el desarrollo de sus primeros proyectos, sin embargo, no disponía de una base metodológica ni recurso humano especializado con conocimientos para iniciar esta gestión tomando como referencia las mejores prácticas de la gestión de proyectos.

Posteriormente, alrededor de un año después de haber realizado varios proyectos, se toma la decisión de regresar al personal a sus anteriores funciones por lo que, en la actualidad, la necesidad de realizar procesos de investigación y desarrollo de proyectos dentro del departamento sigue latente representando una enorme oportunidad para mejora de los procesos y servicios brindados.

A pesar de los esfuerzos realizados, a la fecha no se registra alguna investigación con relación a la necesidad de desarrollar proyectos de mejora para fortalecer la cartera de productos del departamento y así mejorar los servicios brindados, no obstante, es una necesidad latente ya que los programas actuales carecen de una estructura estandarizada y requieren actualización.

2.3.2.1 Metodologías de investigación que se han usado

Una metodología en torno a proyectos es el conjunto de directrices o principios, adaptados como una relación de cosas por hacer, o un enfoque con plantillas, formularios, e incluso listas de verificación, que son utilizados durante todo el ciclo de vida. Así mismo, se

establece que este tipo de metodologías son estructuras que permiten conseguir los objetivos en los proyectos, habitualmente dispuestas como un conjunto de procesos, recursos y actividades claramente definidos. (Montes Guerra, Gimena Ramos, & Diez Silva, 2013).

En la gestión de proyectos existen las metodologías predictivas que dan más importancia a los procesos, mientras que las metodologías ágiles se orientan al valor o utilidad final. A continuación, se describen algunas de las metodologías de la gestión de proyectos:

✓ Metodología de cascada:

Según PMBOK se describe como una metodología de enfoque tradicional que pertenece al marco de gestión de proyectos, también es conocida como predictiva porque intenta prever y planificar de forma detallada todas las fases del proyecto antes de su ejecución, de forma secuencial en las que cada fase debe finalizarse antes de pasar a la siguiente.

Como ventajas destaca su facilidad de administración ya que cada fase cuenta con entregables específicos y su proceso de revisión es sencillo, su planificación es más fácil de realizar al definir los requisitos desde la fase inicial, por otra parte, una de sus principales limitaciones está relacionada a la flexibilidad y capacidad de responder a cambios y eventos inesperados. Entre las más conocidas se pueden mencionar PMBOK, PRINCE2, ICB, SWEBOK, SSADM, MÉTRICA, MERISE.

✓ Metodología Ágil:

Conjunto de buenos valores y buenas prácticas para el desarrollo de proyectos. Todos los métodos ágiles están fundamentados en el manifiesto ágil, que es el resultado del trabajo de un grupo de expertos, siendo estos los mismos creadores de las metodologías ágiles (Alencastro, 2020). Dicho manifiesto se constituye de 4 valores que promueven a un cambio de mentalidad que da prioridad al valor de las personas por encima de metodologías y herramientas, enfatiza en la entrega de producto sobre la elaboración excesiva de documentación, resalta la importancia de trabajo colaborativo con clientes en lugar de negociación rígida y reconoce la necesidad de adaptarse a los cambios en lugar de limitarse a un plan inicial. Estos valores se materializan a través de 12 principios cuyo propósito es definir el marco de trabajo del equipo que opte por este tipo de metodología. Se caracteriza por enfatizar la entrega rápida de producto funcional completo con la flexibilidad y capacidad de modificarlo y adaptarlo a lo largo del proyecto, razón por la cual, recientemente son las metodologías más utilizadas en el sector tecnológico y empresarial.

Algunas sub-metodologías dentro de las metodologías ágiles son SCRUM, KANBAN, XP, CRYSTAL, AM, ASD, AUP, DSDM, FDD, LSD, SCRUNBAN, Lean, entre otras. Como principales ventajas se puede mencionar que los clientes son considerados dentro de la gestión, el ciclo de vida es simple de entender en cada fase, permite mayor enfoque y agilidad en el proceso, elimina trabajo innecesario, la retroalimentación es más frecuente, el desarrollo se centra en el cliente.

Algunas desventajas son que se considera al cliente como parte del equipo, permite mayor enfoque y agilidad en el proceso, se elimina trabajo innecesario, se realiza

retroalimentación más constante, el desarrollo se centra en el cliente. Por otra parte, algunas de las desventajas son la falta de documentación, alta dependencia a las personas y la falta de límites del proyecto y cambios frecuentes pueden generar soluciones erróneas.

✓ Metodología Iterativa:

Consiste en el chequeo y la retroalimentación continua del desarrollo del producto mientras se van modificando los requisitos, permitiendo iteraciones que se componen de actividades secuenciales de análisis, desarrollo, pruebas para entregas parciales del producto.

Las ventajas en este caso corresponden a que permite reducir el riesgo por oportunidades en la comunicación entre las necesidades del cliente y el producto final, así como evaluar constantemente los resultados obtenidos y detectar a tiempo posibles fallas.

✓ Metodología Incremental:

Esta metodología adopta algunas técnicas de la metodología iterativa ya que se realizan entregas parciales, pero en cada una de estas se incrementa su funcionalidad, es decir, se entrega producto con nuevas capacidades. La duración de cada iteración puede ser de semanas o meses dependiendo de la naturaleza del proyecto, pero su alcance no se define desde el inicio, sino en cada iteración lo cual permite hacer cambios a medida que se avanza en el proyecto. Una de sus principales ventajas es que genera resultados rápidamente, sin embargo, una desventaja es que requiere dedicación intensa del equipo de trabajo, compromiso e involucramiento de usuarios.

✓ Metodología Híbrida:

Consiste en la integración de las mejores prácticas de las metodologías en Cascada y Ágil mencionadas anteriormente para ser aplicadas en proyectos en que el tiempo disponible para ejecución es reducido y flexible, y se requiere que el producto final esté disponible rápidamente, por lo tanto, su objetivo es realizar una gestión e implementación flexible orientada a obtener resultados y atender necesidades del cliente reduciendo los tiempos de ejecución. La clave está en mejorar continuamente los procesos creando ambientes de trabajo colaborativo y dinámico con la capacidad y flexibilidad de adaptación al cambio, que precisamente es uno de sus principales beneficios reduciendo los riesgos debido a la planificación previa de recursos y actividades, y la constante interacción con usuarios, para mayor control sobre los resultados.

Como ya se ha mencionado, el departamento de Promoción y Prevención no cuenta en la actualidad con una metodología establecida para la gestión de sus proyectos y mejora de sus procesos y servicios, por lo que las metodologías descritas anteriormente deben someterse a análisis del contexto del departamento a fin de determinar cuál es la metodología más apropiada y oportuna a implementar.

Ninguna metodología, herramienta o método es mejor que otro, sino que depende del proyecto y su contexto, la organización y el equipo de trabajo para seleccionar la metodología apropiada que atienda la necesidad, por lo tanto, es importante definir criterios de selección de la metodología.

2.3.2.2 Conclusiones y recomendaciones obtenidas

Conclusiones:

En la administración de proyectos no hay una metodología ideal, ni una guía o estándar para hacer una adecuada elección de la metodología más apropiada y su definición va a depender de varios factores a tomar en consideración como el análisis del contexto, en este caso del departamento de Promoción y Prevención, así como los tipos de proyectos que se espera se estarían desarrollando y el tipo de producto o servicio que se desea generar.

Se ha demostrado que existen varios enfoques para la gestión de proyectos con distintas características, ventajas y limitaciones. Las metodologías tradicionales se centran en la planificación detallada y una ejecución secuencial, mientras que las metodologías ágiles se enfocan en la adaptabilidad, la colaboración y el trabajo incremental y las metodologías híbridas, combinan elementos y las mejores prácticas de los dos enfoques anteriores para adaptarse a las necesidades.

La capacidad de adaptarse e integrar elementos y las mejores prácticas de diferentes metodologías, permite sacar mayor provecho de lo mejor de ambos enfoques, para optimizar los recursos y favorecer la gestión de proyectos. Por lo tanto, la integración de las metodologías ágiles y tradicionales ofrece una serie de ventajas importantes como la flexibilidad y adaptación, personalización del proyecto, optimización de recursos, gestión del riesgo, entre otros, que posicionan y hacen parecer al modelo híbrido como una posible alternativa atractiva, manejable y efectiva, para la propuesta metodológica que se desea desarrollar para la estandarización de la gestión de proyectos para el departamento de Promoción y Prevención.

La cultura organizacional y las capacidades del equipo y su contexto en el entorno laboral influyen significativamente para la elección de la metodología de gestión de proyectos, así, por ejemplo, las metodologías ágiles requieren de un alto nivel de colaboración, autonomía y comunicación entre los miembros del equipo, mientras que las metodologías tradicionales requieren de un proceso estricto de planificación. Esto quiere decir que para la elección de la metodología más apropiada deben analizarse las características y las metodologías para determinar las que más favorecen y potencian su desempeño en materia de gestión de proyectos.

Recomendaciones:

Como recomendaciones es importante sugerir criterios para seleccionar la metodología más adecuada para un proyecto en particular considerando el contexto, sus características y requisitos, sin embargo, general y preliminarmente, los proyectos consisten en el diseño e implementación de programas preventivos a nivel empresarial, o desarrollo de actividades empresariales para formación y sensibilización de las poblaciones meta en temas de interés, por lo tanto, vale la pena determinar si los productos que se pretenden desarrollar bajo la metodología que se va a proponer para la gestión de proyectos, tienen características particulares similares, de manera que al seleccionar la metodología más apropiada, se estandaricen las herramientas y técnicas, así como la formación y sensibilización del personal que conformaría los equipos de trabajo.

Por otra parte, es recomendable personalizar y adaptar la o las metodologías que se vayan a proponer para estandarizar y garantizar que se formalice su aplicación, se especialice al personal y a su vez se oriente a detectar las necesidades de las poblaciones meta tanto del

sector empresarial como de población general y establecer acciones orientadas a mitigar y controlar los riesgos.

Con relación al punto anterior, se sugiere enfatizar mucho en la formación y capacitación del personal del departamento de Promoción y Prevención sobre la o las metodologías de gestión de proyectos y su aplicación, con el fin de garantizar una correcta aplicación y un uso efectivo.

Es importante establecer los mecanismos de comunicación más efectivos entre los equipos de proyectos y partes interesadas, para garantizar el empoderamiento e involucramiento del personal que conformaría los equipos de trabajo, así como el trabajo colaborativo durante el proceso de implementación y aplicación de la metodología.

Se recomienda definir mecanismos para monitoreo y evaluación del desempeño de la o las metodologías de gestión de proyectos que se vayan a implementar mediante el establecimiento de métricas claras, herramientas para seguimiento y retroalimentación del equipo y así favorecer la mejora continua del proceso de gestión de proyectos.

2.3.3 Otra teoría relacionada con el tema en estudio

2.3.3.1 Estructura para programas preventivos basada en las Normas ISO

La Norma ISO31000 establece un marco para la gestión de riesgos que es reconocido a nivel internacional y brinda los fundamentos para desarrollar un programa preventivo que permita identificar, evaluar y mitigar los riesgos a los que se expone una organización. Así

mismo, la Norma ISO45001, específicamente sobre la seguridad y salud en el trabajo, establece los requisitos para la implementación de un sistema de gestión efectivo con aplicación en cualquier tipo de organización y proporciona una guía sobre como establecer, implementar, mantener y mejorar de manera continua un programa preventivo orientado a proteger la seguridad y salud de las personas trabajadoras.

Algunos de los aspectos que incluye las Normas mencionadas son los siguientes:

- ✓ Contexto de la organización: la comprensión del contexto interno y externo de la organización, sus objetivos, recursos, necesidades y expectativas de las partes interesadas, deben ser identificadas para determinar los riesgos potenciales y las oportunidades para mejorar el desempeño en prevención.
- ✓ Liderazgo y compromiso: el compromiso de la alta dirección y la definición de roles y responsabilidades en materia de prevención en todos los niveles jerárquicos de la organización, son fundamentales para llevar a cabo un enfoque sistematizado para la identificación, evaluación y tratamiento de los riesgos.
- ✓ Planificación: se refiere al establecimiento de objetivos en materia de prevención alineados a la estrategia organizacional y al proceso de identificación de peligros asociados a las actividades de la organización, la evaluación de los riesgos que considera la probabilidad de ocurrencia y potencial de impacto o consecuencia para estimar la magnitud del riesgo y priorizar el establecimiento e implementación de medidas preventivas para tratamiento de los riesgos respetando jerárquicamente la eliminación, reducción, transferencia o aceptación.

- ✓ Apoyo: se refiere a la disposición de recursos, la formación para fortalecer la competencial del personal para hacer frente a los riesgos identificados para fomentar una cultura preventiva dentro de la organización. Para esto es fundamental el establecimiento de canales de comunicación efectivos sobre las funciones, los riesgos asociados y las medidas preventivas de cada puesto de trabajo, así como, para la participación y consulta de las personas trabajadoras a fin de involucrarlos en el proceso de gestión de los riesgos.

- ✓ Operación: la implementación de controles operativos requeridos para mitigar los riesgos identificados que incluyen medidas de carácter técnico aplicadas generalmente de forma directa sobre la fuente del riesgo y administrativo como capacitación para minimizar la exposición al riesgo o la elaboración de procedimientos que describen los pasos específicos que deben seguirse para realizar tareas de forma segura.

- ✓ Monitoreo y medición del desempeño: consiste en el seguimiento de forma constante a la efectividad de las acciones planificadas e implementadas para garantizar el cumplimiento de los objetivos en materia de prevención.

La referencia de las normas mencionadas es crucial para garantizar condiciones y entornos seguros en el marco de una organización, para proteger la seguridad y salud de sus miembros, por lo tanto, es fundamental considerar los aspectos mencionados anteriormente dentro de la estructura que podría sugerirse para diseñar y desarrollar un programa preventivo que requiera crearse e implementarse dentro de la cartera de productos que ofrece el departamento de promoción y prevención a clientes del Grupo INS.

2.3.3.2 Atributos de la cultura preventiva

Según la Comisión de trabajo británica Health and Safety Executive, la cultura preventiva “es el resultado de valores, actitudes, percepciones, competencias, pautas de comportamiento, individuales y grupales, que determinan el compromiso, el estilo y la destreza de una organización en relación con la gestión de la salud y seguridad en el trabajo”. Por lo tanto, la cultura preventiva juega un papel importante para el éxito de un programa preventivo dentro de una organización, ya que sus acciones estarán orientadas a influir de manera positiva en los valores, normas y comportamientos de sus miembros.

Dentro de las iniciativas del Grupo INS en materia de prevención, la mayor parte de sus productos que consisten en programas preventivos, desarrollan acciones que están orientadas a contribuir con el fortalecimiento de la cultura preventiva en las poblaciones meta a quienes dirige sus programas, ya que su alcance en las organizaciones o grupos organizados con los que se trabaja, se limita cuando las acciones de un programa requieren de recurso financiero para la intervención en materia de infraestructura, procesos, maquinaria o equipos. Por lo tanto, el concepto de cultura preventiva y su aplicación debe ser considerada y potenciada dentro del diseño de los programas que puedan ser desarrollados mediante una metodología de gestión de proyectos apropiada a las necesidades del departamento de Promoción y Prevención y su alcance dentro de una organización.

A continuación, se describen algunos atributos que caracterizan la cultura preventiva según el Manual Técnico sobre la Cultura Preventiva en la Empresa (2018), que son muy importantes para considerar como principios dentro de un posible programa preventivo:

- ✓ Liderazgo: el compromiso visible y activo de la alta dirección es fundamental para fomentar una cultura preventiva sólida dentro de una organización, ya que los líderes deben demostrar a través de su comportamiento un interés genuino por la seguridad y salud de los miembros, involucrarse activamente en todos los procesos en materia de prevención.

- ✓ Comunicación: la comunicación clara y transparente relacionada a la seguridad y salud, consiste en garantizar que la información sobre los riesgos y los medios para mitigarlos, así como lecciones aprendidas producto de las eventualidades pasadas, esté disponible y accesible para brindarla de manera oportuna y efectiva promoviendo así confianza, compromiso y empoderamiento de las personas que conforman la organización.

- ✓ Valores y objetivos: los objetivos son esenciales para determinar lo que se quiere conseguir y trazar la ruta para lograrlo, por lo que la definición de objetivos en materia de prevención dentro de una organización debe permitir a cada miembro cuál es su aporte desde sus funciones, para contribuir con el cumplimiento del objetivo. Así mismo, los valores de la organización deben ser definidos de manera que la inclusión de la seguridad y salud y el bienestar de sus miembros es esencial para favorecer los objetivos para garantizar que estos no se vean comprometidos por otras prioridades, como por ejemplo producción o ventas.

- ✓ Condiciones de trabajo: la relación entre los aspectos culturales y las condiciones de trabajo como el entorno físico y psicosocial de una organización, tienen una relación estrecha, esto quiere decir, que “difícilmente se podría hablar de cultura preventiva sana si las condiciones de trabajo son deficientes o los trabajadores se ven expuestos de

manera repetida a riesgos” (Manual Técnico sobre la Cultura Preventiva en la Empresa, 2018).

- ✓ Participación y empoderamiento de los trabajadores: su participación debe ser activa dentro del proceso de gestión de riesgos, en especial, interesarse en el cumplimiento de sus objetivos, el acatamiento de normas y procedimientos de seguridad y la toma de decisiones ante situaciones de riesgo de manera acertada.

- ✓ Aprendizaje organizacional: esta característica de la cultura preventiva se refiere a fomentar el aprendizaje y la mejora continua en materia de prevención. Esto quiere decir que se deben regular los procesos, identificar oportunidades de mejora e implementar acciones preventivas y correctivas para evitar que incidentes se repitan promoviendo un cambio hacia prácticas seguras.

- ✓ Comportamiento: como se indica en el Manual Técnico sobre la Cultura Preventiva en la Empresa (2018), “el comportamiento de las personas miembros de una organización puede verse fácilmente influido por infinidad de condiciones externas a las mismas como el diseño de la instalación, procedimientos establecidos, tipologías de los procesos productivos”. Esto quiere decir que la cultura preventiva se manifiesta a través del comportamiento de líderes y equipos de trabajo ante situaciones de riesgo.

2.3.3.3 Programas preventivos como los principales productos a desarrollar

El foco de las actividades que lleva a cabo el departamento de Promoción y Prevención del Grupo INS dirigidas a sus poblaciones meta, tanto del sector empresarial, como para la

población en general descritas anteriormente, se caracterizan por mantener una estructura diseñada para abordar necesidades específicas o problemas particulares que ayuden a prevenir la ocurrencia de problemas o riesgos específicos de la organización, comunidad o sociedad, con el fin de anticiparse y abordar las posibles amenazas.

Desde la conformación del departamento de Promoción y Prevención, mediante el análisis estadístico y algunas tendencias identificadas, se han detectado diversas problemáticas en las poblaciones meta que han sido abordadas a través de programas preventivos, siendo estos, uno de los principales productos que ofrecen a dichas poblaciones tanto del sector empresarial como para la población en general.

Entre los principales programas actualmente se encuentran:

- ✓ Programa de Empresas Prioritarias: comprende la identificación de pólizas RT cuya razón de equilibrio ha sido impactada negativamente por la siniestralidad respecto a la norma técnica del seguro, la detección de necesidades y la promoción de actividades para la gestión de riesgos y contribuir con la prevención de incidentes y enfermedades ocupacionales.
- ✓ Programa Premio Global Preventivo: consiste en brindar reconocimiento a aquellas organizaciones que han desarrollado mejoras representativas en su gestión de riesgos y prevención de incidentes y/o implementados programas innovadores en materia promoción y prevención que les permite mejorar el bienestar y calidad de vida de las personas.
- ✓ Programa Homologación de la Gestión Preventiva: promover el desarrollo, fortalecimiento y mejora continua de la Gestión Preventiva Empresarial, contribuir con el mejoramiento de

las condiciones y ambiente de trabajo, reducción de incidentes y seguridad de los trabajadores y brinda un beneficio económico a organizaciones que evidencien la mejora continua de su gestión preventiva.

- ✓ Programa de Investigación de Accidentes Graves y Fatales: Desarrolla acciones de investigación de incidentes laborales con nivel de consecuencia grave o fatal, para orientar a las personas empleadoras y trabajadoras sobre la importancia y necesidad de investigar todos los accidentes e incidentes que se presentan en los centros de trabajo, analizar las causas, establecer acciones para el control de riesgos y prevenir la generación de nuevos eventos.
- ✓ Programa de protección contra caídas: fortalecer la gestión del riesgo por caída de alturas mediante la implementación de herramientas para la identificación de riesgos, planificación y ejecución de actividades e inspección de condiciones para garantizar el cumplimiento de medidas de prevención en empresas con factores de riesgo por trabajos de altura.
- ✓ Programa para Uso Seguro de Agroquímicos: brinda herramientas para la prevención de enfermedades e incidentes laborales derivados de los riesgos ocupacionales por almacenamiento, manipulación, uso y desecho de agroquímicos.
- ✓ Programa de prevención de Estrés Térmico por Calor: desarrolla actividades preventivas que permiten el fortalecimiento del control de los riesgos ocupacionales y afectación a la salud de los colaboradores por exposición a estrés térmico por calor.

- ✓ Programa Personas Seguras: desarrollar elementos preventivos de la seguridad basada en el comportamiento de las personas para contribuir al fortalecimiento de la cultura preventiva.
- ✓ Programa de Prevención de Factores de Riesgo Psicosocial: permite desarrollar elementos de la prevención de los factores de riesgo psicosocial mediante la implementación de herramientas, asesoría y capacitación en organizaciones públicas y privadas.
- ✓ Programa de Seguridad Humana: apoya a las empresas en la gestión de la Seguridad Humana y Patrimonial brindando herramientas que les permita fortalecer sus capacidades en caso de presentarse una emergencia y así prevenir cualquier situación que pueda afectar la siniestralidad.
- ✓ Programa Empresarial INSpiremos Bienestar: promover el bienestar integral que tiene como objetivo fomentar en la población meta buenas prácticas para alcanzar una vida saludable y satisfactoria, apoyar comportamientos saludables y mejorar la salud y la calidad de vida.
- ✓ Programa Empresarial de Movilidad Segura: permite brindar asesoría a organizaciones para el desarrollo de herramientas que promueven la movilidad segura.
- ✓ Programa de Ferias para la Salud: realización de tamizajes y chequeos médicos en coordinación con las asociaciones y fundaciones en convenio.

- ✓ Programa Líderes de la Prevención: de enseñanza lúdico e interactivo por medio de visitas a centros educativos públicos y privados del país, promoviendo una cultura de prevención de riesgos orientado a niños de preescolar y escolar.

El diseño de un programa dentro de una organización es favorable a la hora de pretender abordar un problema o necesidad específica con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos, por lo que se hace necesario estandarizar la estructura y metodología de planificación, implementación y control de los programas actuales y posibles futuros programas que requiere desarrollar el departamento de Promoción y Prevención.

3 Marco metodológico

El PMI define marco metodológico como “un conjunto de procesos, prácticas, normas, directrices y herramientas que se utilizan para guiar el desarrollo de un proyecto”, por lo tanto, en este apartado se brinda una descripción de los métodos de investigación utilizados para el desarrollo del PFG como fuentes de información primarias y secundarias, herramientas, supuestos y restricciones y los entregables requeridos para el cumplimiento de los objetivos específicos y por defecto alcanzar el objetivo general.

Su importancia radica en que proporciona una estructura y enfoque para llevar a cabo la investigación al definir los métodos y herramientas utilizadas para recabar y analizar información garantizando una interpretación de los resultados más precisa y realizar el proceso de una forma coherente y sistemática para dar mayor confiabilidad y solidez al estudio para favorecer la calidad, fiabilidad y validez de la investigación.

3.1 Fuentes de información

Las fuentes de información son “los lugares o medios en los que los investigadores pueden encontrar datos, evidencia o información relevante para sus investigaciones” (Johnsosc, 2006).

Las fuentes de información son esenciales para la investigación ya que brindan información confiable y creíble referente a lo que se desea investigar para validar y respaldar los argumentos o afirmaciones, así como lo que se concluye a partir del proceso de investigación. Así mismo, permiten contextualizar el estudio dentro de su campo de aplicación para comprender como la investigación puede ser sustentada al referirse a otras

investigaciones similares y considerar distintas perspectivas, enfoques u opiniones, enriqueciendo el análisis y la interpretación de los resultados de la investigación, lo cual contribuye con la calidad y credibilidad del trabajo investigativo.

3.1.1 Fuentes primarias

Según Joseph M. Williams en su libro “The Craft of Research” (2008), las fuentes primarias son “los documentos o registros que ofrecen información original o datos que no han sido interpretados o evaluados por otros”. Esto quiere decir que corresponde a información de primera mano originaria del autor que la proporcionó a través de su investigación, así por ejemplo, algunos tipos de fuentes primarias pueden ser registros históricos como archivos o actas, entrevistas y testimonios directos, encuestas y cuestionarios originales, datos experimentales u observaciones, documentos u obras originales como manuscritos, cartas, diarios, o información recopilada de primera mano en otras investigaciones (Williams, 2008).

Las fuentes primarias son sumamente importantes ya que proporcionan evidencia directa y original como datos, testimonios, lo cual fomenta el pensamiento crítico al permitir interpretar la información y a su vez, para respaldar los argumentos de un estudio, dando mayor validez a la investigación.

Las fuentes primarias usadas en este proyecto consistieron en informes de desempeño del departamento de promoción y prevención y encuestas a miembros del departamento.

- ✓ Informes de gestión del departamento de Promoción y Prevención: se revisaron informes de la gestión que realiza el departamento de Promoción y Prevención, tanto mensuales como

trimestrales, los cuales muestran información de las actividades realizadas durante el periodo de evaluación ejecutadas a través de los ejes de Seguridad y Salud en el Trabajo, Movilidad Segura, Seguridad Humana y Patrimonial, y Salud General, así como la población beneficiada a través de dichas actividades.

- ✓ Encuestas dirigidas a miembros del departamento de Promoción y Prevención: se aplicaron encuestas a funcionarios del DPP a fin de obtener la percepción respecto a las oportunidades de la gestión y la necesidad de desarrollar proyectos de mejora para fortalecer los programas y servicios actuales.

3.1.2 Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias son “los documentos o registros que ofrecen interpretaciones, análisis o evaluaciones de fuentes primarias” (Williams, 2008). Esta definición destaca que las fuentes secundarias se basan en la información proporcionada por fuentes primarias y ofrecen una perspectiva adicional sobre dicha información.

Las fuentes secundarias usadas en este proyecto aportaron información de referencia y perspectivas que fortalecen la propuesta metodológica, permitiendo una mejor comprensión y aplicación de las herramientas propuestas para la gestión de proyectos del departamento de Promoción y Prevención.

El resumen de las fuentes de información que se utilizaron en este proyecto se presenta en la Tabla 1:

Tabla 1

Fuentes de Información Utilizadas

Objetivos	Fuentes de Información	
	Primarias	Secundarias
Diagnosticar la situación actual del Departamento de Promoción y Prevención con relación a la gestión de proyectos, para la necesidad y factibilidad de implementar una metodología de gestión de proyectos.	<p>Informes de gestión del departamento de Promoción y Prevención.</p> <p>Encuestas dirigidas a miembros del departamento de Promoción y Prevención.</p>	Investigaciones sobre metodologías para la gestión de proyectos.
Establecer un marco de referencia que incluya los procesos, herramientas y técnicas para el grupo de procesos de iniciación de proyectos del Departamento de Promoción y Prevención	Revisión de documentos internos como proyectos anteriores, procedimientos para identificar prácticas existentes en la iniciación de proyectos.	<p>Investigaciones sobre gestión de proyectos que incluye procesos de iniciación.</p> <p>Estándares y marcos de referencia en gestión de proyectos.</p>
Definir los requerimientos de los grupos de procesos de planificación, ejecución y control, así como sus componentes (insumos, herramientas y técnicas, salidas) para la metodología de gestión de proyectos del Departamento de Promoción y Prevención.	<p>Informes de gestión del departamento de Promoción y Prevención.</p> <p>Encuestas dirigidas a miembros del departamento de Promoción y Prevención.</p> <p>Revisión de documentos internos como proyectos anteriores, procedimientos para identificar prácticas existentes en la planificación de proyectos.</p> <p>Observaciones directas relacionadas con los procesos de planificación.</p> <p>Documentación del proyecto.</p>	<p>Literatura sobre gestión de proyectos que incluye procesos de planificación.</p> <p>Estándares y guías reconocidas de gestión de proyectos que incluye procesos de planificación.</p> <p>Casos de estudio con experiencias de procesos de planificación.</p>
Realizar una evaluación de entregas y resultados como cierre del proyecto para garantizar su conformidad con los requisitos y estándares definidos la metodología propuesta y medir su aplicabilidad dentro de la estrategia del Departamento de Promoción y Prevención como parte del grupo de procesos de cierre.	<p>Reuniones con el equipo de proyecto.</p> <p>Lecciones aprendidas</p>	<p>Literatura sobre gestión de proyectos.</p> <p>Estándares y guías reconocidas de gestión de proyectos que incluye procesos de monitoreo y control.</p>
Desarrollar un plan integral para la implementación de la metodología de gestión de futuros del departamento de Promoción y Prevención.	<p>Reuniones y entrevistas con el equipo de proyecto.</p> <p>Observaciones directas.</p> <p>Retroalimentación del equipo de proyecto.</p> <p>Revisión de lecciones aprendidas.</p>	<p>Literatura sobre gestión de proyectos.</p> <p>Estándares y guías reconocidas de gestión de proyectos.</p>

Nota: La Tabla 1 muestra las fuentes de información utilizadas, en correspondencia con cada objetivo, y según sean primarias o secundarias.

3.2 Métodos de Investigación

Los métodos de investigación son fundamentales en el desarrollo del conocimiento científico a través de procedimientos que permiten explorar preguntas de interés, argumentos, afirmaciones o hipótesis, recolectar información, interpretar resultados y obtener conclusiones con fundamento.

Para llevar a cabo una investigación exitosa es importante seguir un método estructurado con procedimientos sistemáticos. En este trabajo se describen los métodos de investigación para brindar un panorama general de las estrategias y enfoques utilizados en los procesos de investigación.

3.2.1 Método analítico-sintético

Este método consiste en “una estrategia de investigación que implica descomponer un fenómeno o problema en sus elementos constitutivos (método analítico) para luego integrarlos nuevamente en una comprensión holística y coherente del fenómeno en su totalidad (método sintético)” (Sampieri, 2014). Esto quiere decir que implica dos procesos de análisis y síntesis en que el primero permite desglosar un problema en sus componentes fundamentales procurando comprender de forma individual sus características, funciones o aplicaciones, y el segundo con se centra en reconstruir dichos componentes integrando los hallazgos del análisis en una visión completa y coherente para comprender las interacciones y su contribución al problema.

El método descompone el problema identificado y analiza detalladamente sus variables, factores o aspectos, es decir, examina sus características, propiedades o funciones entre las

partes del problema mediante el uso de técnicas o herramientas, para comprender su naturaleza y alcance. Una vez completado el análisis de las partes de forma individual se procede a sintetizar la información obtenida integrando los hallazgos para reconstruir una visión global del problema para plantear conclusiones y recomendaciones que aborden el problema de manera integral.

Este método se empleó en el presente proyecto para descomponer en partes la necesidad de disponer de una metodología de gestión de proyectos en el departamento de Promoción y Prevención que permita optimizar sus recursos para la mejora y elaboración de programas preventivos, analizar detalladamente dicha necesidad y sintetizar las oportunidades identificadas en una propuesta metodológica para la gestión de proyectos.

3.2.2 Método inductivo

El método inductivo “es un enfoque de investigación que parte de la observación de fenómenos específicos y la recolección de datos empíricos para desarrollar teorías o generalizaciones sobre la base de esos datos.” (Creswell, 2011). Implica un proceso de razonamiento que inicia en la observación de un problema o datos específicos que se analizan categorizando o clasificando la información para identificar patrones o tendencias y generar hipótesis que intentan explicar el problema o fenómeno para luego ser puesta a prueba la hipótesis y así llegar a conclusiones generales. Generalmente es utilizado en la investigación cualitativa.

El método fue utilizado para describir las necesidades que presenta el departamento de Promoción y Prevención con relación a la gestión de sus procesos y la necesidad de realizar

proyectos. Así mismo, se utilizó para recoger información durante la puesta en marcha de la propuesta metodológica en un proyecto en específico y someterla a prueba.

3.2.3 Método deductivo

Como indica Trochim y Donnelly, el método deductivo “es un enfoque de investigación que parte de una teoría general o una hipótesis específica y busca confirmar o refutar dicha teoría a través de la recopilación y análisis de datos empíricos.” El método plantea una hipótesis basada en teorías existentes o en lógica deductiva y luego se diseñan estudios empíricos para probar la hipótesis, lo cual requiere de un proceso de razonamiento que busca verificar si la información observada es consistente con la hipótesis. Comúnmente se utiliza en la investigación cuantitativa.

El método fue utilizado para construir un marco conceptual sobre las mejores prácticas en la gestión de proyectos como referencia para la propuesta metodológica para el departamento de Promoción y Prevención en cada una de sus etapas.

En la Tabla 2, se pueden apreciar los métodos de investigación utilizados para el desarrollo de los objetivos definidos para este proyecto.

Tabla 2

Métodos de Investigación Utilizados

Objetivos	Métodos de Investigación		
	Método analítico-sintético	Método inductivo	Método deductivo
Diagnosticar la situación actual del Departamento de Promoción y Prevención con relación a la madurez en la gestión de proyectos, para la necesidad y factibilidad de implementar una metodología de gestión de proyectos.	Descomposición en partes la necesidad de disponer de una metodología de gestión de proyectos en el departamento de Promoción y Prevención y análisis de dicha necesidad	Descripción de las necesidades que presenta el departamento de Promoción y Prevención con relación a la gestión de sus procesos y la necesidad de realizar proyectos.	NA
Establecer un marco de referencia que incluya los procesos, herramientas y técnicas para el grupo de procesos de iniciación de proyectos del Departamento de Promoción y Prevención	Síntesis de las oportunidades en materia de procesos de iniciación	NA	Referencia sobre las mejores prácticas del proceso de iniciación para la gestión de proyectos
Definir los requerimientos de los grupos de procesos de planificación, ejecución y control, así como sus componentes (insumos, herramientas y técnicas, salidas) para la metodología de gestión de proyectos del Departamento de Promoción y Prevención.	Síntesis de las oportunidades en materia de procesos de planificación	NA	Referencia sobre las mejores prácticas del proceso de planificación para la gestión de proyectos
Realizar una evaluación de entregas y resultados como cierre del proyecto para garantizar su conformidad con los requisitos y estándares definidos la metodología propuesta y medir su aplicabilidad dentro de la estrategia del Departamento de Promoción y Prevención como parte del grupo de procesos de cierre.	Síntesis de las oportunidades en materia de procesos de cierre	NA	Verificación de la efectividad de la metodología propuesta
Desarrollar un plan integral para la implementación de la metodología de gestión de futuros del departamento de Promoción y Prevención.	Síntesis de las oportunidades en materia de procesos de ejecución	Recolección de información para la elaboración del plan de implementación de la propuesta metodológica	Referencia sobre las mejores prácticas del proceso de ejecución para la gestión de proyectos

Nota: La Tabla 2 muestra los métodos de investigación utilizados, en correspondencia con cada objetivo. Autoría propia.

3.3 Herramientas

En la Tabla 3, se definen las herramientas utilizadas para cada objetivo propuesto.

Tabla 3

Herramientas Utilizadas

Objetivos	Herramientas
Diagnosticar la situación actual del Departamento de Promoción y Prevención con relación a la madurez en la gestión de proyectos, para la necesidad y factibilidad de implementar una metodología de gestión de proyectos.	Revisión de informes, diseño de encuesta dirigida a miembros del DPP, análisis FODA, Matriz comparativa de modelos para gestión de proyectos
Establecer un marco de referencia que incluya los procesos, herramientas y técnicas para el grupo de procesos de iniciación de proyectos del Departamento de Promoción y Prevención	Acta de constitución del proyecto, Matriz de Partes Interesadas.
Definir los requerimientos de los grupos de procesos de planificación, ejecución y control, así como sus componentes (insumos, herramientas y técnicas, salidas) para la metodología de gestión de proyectos del Departamento de Promoción y Prevención.	Plantilla para Ideas de diseño, Estructura de Desglose de Trabajo (EDT), Plan General de Trabajo, Matriz de Riesgos, Calidad y Cambios
Realizar una evaluación de entregas y resultados como cierre del proyecto para garantizar su conformidad con los requisitos y estándares definidos la metodología propuesta y medir su aplicabilidad dentro de la estrategia del Departamento de Promoción y Prevención como parte del grupo de procesos de cierre.	Plantilla de evaluación, aprobación y cierre del proyecto. Matriz de lecciones aprendidas para reflexión de lo que salió bien y lo que podría mejorarse en el proyecto. Plan de lanzamiento del proyecto
Desarrollar un plan integral para la implementación de la metodología de gestión de futuros del departamento de Promoción y Prevención.	Plan de implementación de la propuesta metodológica, mecanismos de monitoreo y seguimiento.

Nota: La Tabla 3 muestra las herramientas utilizadas, en correspondencia con cada objetivo. Autoría propia.

3.4 Supuestos y restricciones

Los supuestos y restricciones, y su relación con los objetivos del proyecto final de graduación, se ilustran en la Tabla 4, a continuación.

Tabla 4

Supuestos y restricciones

Objetivos	Supuestos	Restricciones
Diagnosticar la situación actual del Departamento de Promoción y Prevención con relación a la madurez en la gestión de proyectos, para la necesidad y factibilidad de implementar una metodología de gestión de proyectos.	Disponibilidad de la información sobre proyectos previos, apoyo de la jefatura del DPP y participación del personal en las encuestas.	Limitación de presupuesto y tiempo para el desarrollo del diagnóstico, la complejidad de la operativa del DPP podría dificultar la participación de todo el personal en el diagnóstico.
Establecer un marco de referencia que incluya los procesos, herramientas y técnicas para el grupo de procesos de iniciación de proyectos del Departamento de Promoción y Prevención	Apoyo de la jefatura del DPP, disponibilidad de informes de gestión	Limitación de presupuesto y tiempo para el proceso de iniciación.
Definir los requerimientos de los grupos de procesos de planificación, ejecución y control, así como sus componentes (insumos, herramientas y técnicas, salidas) para la metodología de gestión de proyectos del Departamento de Promoción y Prevención.	Disponibilidad de la información del DPP, comprensión y apoyo de la jefatura del DPP respecto a las necesidades del proyecto	Limitación de presupuesto y tiempo para el proceso de planificación, la complejidad de la operativa del DPP podría dificultar el proceso de planificación de las actividades
	Disponibilidad de la información del DPP, comprensión y apoyo de la jefatura del DPP respecto a las necesidades del proyecto y compromiso con la mejora continua	Limitación de tiempo para el proceso de monitoreo y control del proyecto piloto para evaluación de la propuesta metodológica
Realizar una evaluación de entregas y resultados como cierre del proyecto para garantizar su conformidad con los requisitos y estándares definidos la metodología propuesta y medir su aplicabilidad dentro de la estrategia del Departamento de Promoción y Prevención como parte del grupo de procesos de cierre.	Documentación adecuada de los requisitos y estándares definidos, apoyo y compromiso de la jefatura del DPP	Limitación de tiempo para el proceso de cierre del proyecto piloto para evaluación de la propuesta metodológica.
Desarrollar un plan integral para la implementación de la metodología de gestión de futuros del departamento de Promoción y Prevención.	Disponibilidad de la información del DPP, comprensión y apoyo de la jefatura del DPP respecto a las necesidades del proyecto	Definición de fechas específicas para implementación de la metodología depende de la dinámica del departamento para el cumplimiento de las metas operativas.

Nota: La Tabla 4 muestra supuestos y restricciones utilizadas en correspondencia con cada objetivo. Autoría propia.

3.5 Entregables

En la Tabla 5, se definen los entregables para cada objetivo propuesto.

Tabla 5

Entregables

Objetivos	Entregables
<p>Diagnosticar la situación actual del Departamento de Promoción y Prevención con relación a la madurez en la gestión de proyectos, para la necesidad y factibilidad de implementar una metodología de gestión de proyectos.</p>	<p>Informe de la situación actual respecto a la gestión de proyectos del DPP: Consiste en una descripción de los hallazgos de la investigación y análisis de las oportunidades identificadas en materia de gestión de proyectos.</p> <p>Evaluación del conocimiento en la gestión de proyectos del DPP: Descripción del nivel de competencia y eficacia en la ejecución de proyectos del DPP.</p> <p>Análisis FODA: Identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en la gestión de proyectos del DPP.</p> <p>Matriz de comparación de metodologías para la gestión de proyectos: Descripción estructurada de las alternativas disponibles para la propuesta metodológica con base en las oportunidades del DPP en materia de gestión de proyectos.</p>
<p>Establecer un marco de referencia que incluya los procesos, herramientas y técnicas para el grupo de procesos de iniciación de proyectos del Departamento de Promoción y Prevención</p>	<p>Acta de constitución del proyecto: Consiste en un formulario tipo plantilla para el planteamiento del Acta para definir y autorizar formalmente un proyecto, por lo que incluye la declaración del alcance</p> <p>Matriz de Partes Interesadas: Consiste en un cuadro que resume la información relacionada a la identificación, clasificación y evaluación de las partes interesadas, así como la estrategia de comunicación.</p>
<p>Definir los requerimientos de los grupos de procesos de planificación, ejecución y control, así como sus componentes (insumos, herramientas y técnicas, salidas) para la metodología de gestión de proyectos del Departamento de Promoción y Prevención.</p>	<p>Tablero Kanban para el proceso de ejecución y monitoreo y control: Consiste en una herramienta fundamentada en la metodología Kanban para llevar a cabo de forma paralela el proceso de ejecución juntamente con el proceso de monitoreo y control con un enfoque ágil que permita supervisar y medir el progreso del proyecto, mediante la implementación de periodos de trabajo exclusivos únicamente en acciones del proyecto llamadas Sprint y reuniones de seguimiento diarias y de revisión. Así mismo, permite al equipo de proyecto gestionar los riesgos, la calidad y los cambios.</p>
<p>Realizar una evaluación de entregas y resultados como cierre del proyecto para garantizar su conformidad con los requisitos y estándares definidos la</p>	<p>Evaluación, Aprobación y Cierre: Tiene como objetivo finalizar formalmente las actividades de un proyecto para obtener la aprobación, por lo que incluye la verificación</p>

<p>metodología propuesta y medir su aplicabilidad dentro de la estrategia del Departamento de Promoción y Prevención como parte del grupo de procesos de cierre.</p>	<p>de entregables, obtención de aceptación y retroalimentación del desempeño.</p>
	<p>Lecciones Aprendidas: Consiste en una matriz para registrar aprendizajes obtenidos durante el desarrollo del proyecto.</p>
	<p>Plan de lanzamiento: Consiste en un plan de trabajo para la preparación del proceso de capacitación a los miembros del DPP e implementación de los programas preventivos que se desarrollen por medio de la metodología de gestión de proyectos.</p>
<p>Desarrollar un plan integral para la implementación de la metodología de gestión de futuros del departamento de Promoción y Prevención.</p>	<p>Plan para la implementación de un proyecto piloto como prueba de la propuesta metodológica:</p>
	<p>Consiste en un plan estructurado que contiene las actividades requeridas para desarrollar un proyecto piloto.</p>
	<p>Plantillas para registro del proceso de implementación de un programa preventivo como principal producto en el desarrollo de proyectos: consiste en formularios que sirven como guía para registrar las acciones del proceso de ejecución de un proyecto.</p>

Nota: La Tabla 5 muestra los entregables del proyecto, en correspondencia con cada objetivo. Autoría propia.

4 Desarrollo

En este capítulo se abordarán los objetivos principales de la investigación que incluyen el estado de la situación actual en materia de gestión de proyectos para el departamento de Promoción y Prevención, el análisis de las metodologías de gestión de proyectos de referencia, el diseño de una propuesta metodológica de gestión de proyectos que integre los grupos de procesos de un proyecto según las mejores prácticas en la materia, aplicable a las necesidades y características del departamento y finalmente, la elaboración de un plan de trabajo para la implementación de la metodología.

Para llevar a cabo este desarrollo, se ha utilizado un enfoque cualitativo basado en encuestas, informes operativos y análisis general de la información con el propósito de entender el contexto del departamento de Promoción y Prevención y las necesidades explícitas en materia de gestión de proyectos, para brindar una propuesta acorde a dichas necesidades, que sea comprendida y aplicable por su personal.

A continuación, se presentan los detalles del análisis para determinar la situación actual del departamento de Promoción y Prevención en materia de gestión de proyectos.

4.1 Diagnóstico de la situación actual del DPP con relación a la gestión de proyectos

La descripción y análisis de la situación actual del departamento de Promoción y Prevención en materia de gestión de proyectos está determinada por la opinión respecto a la necesidad de desarrollar proyectos de mejora o proyectos nuevos según la percepción de los funcionarios que integran el departamento y su grado de conocimiento en materia de gestión de proyectos, mediante la aplicación de entrevistas y cuestionarios que permiten obtener

información de fuentes primarias que puede ser analizada para describir el panorama actual y detectar las necesidades al respecto.

Así mismo, para efectos de complementar el diagnóstico, se realiza un análisis FODA para identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas respecto a la gestión de proyectos del DPP en la actualidad, así como de la parte operativa que a través de los productos y servicios que se brindan a los clientes, se determinan las necesidades y oportunidades de mejora que deben ser sometidas a la gestión de proyectos para la remoción de sus programas preventivos actuales o para la generación de nuevos programas preventivos u otras iniciativas en materia de prevención.

Adicionalmente, se realiza un análisis comparativo de un modelo tradicional y un modelo ágil para identificar y definir aquellos elementos clave que atienden las necesidades del DPP y facilitan la implementación de una propuesta metodológica de gestión de proyectos sin necesidad de comprometer la operativa actual.

A continuación, se realiza un análisis de las entrevistas y cuestionarios aplicados a miembros del DPP con el fin de conocer su opinión sobre la necesidad de implementación de una metodología de gestión de proyectos, determinar el grado de conocimiento actual en la materia y conocer su opinión respecto a las características que debe tener dicha metodología según el contexto actual del departamento. La aplicación de estas entrevistas y cuestionarios se describe en los siguientes apartados y los instrumentos utilizados se encuentran en los apéndices 1, 2 y 3.

4.1.1. Descripción de la opinión sobre las necesidades en materia de gestión de proyectos del DPP

Respecto a la opinión de los miembros que conforman el departamento de Promoción y Prevención, se ha diseñado y aplicado una entrevista conformada por nueve preguntas de opinión con el propósito de identificar y describir la percepción sobre la necesidad de implementación de una metodología para la gestión de proyectos. Las preguntas de dicha entrevista se encuentran en el Apéndice 1.

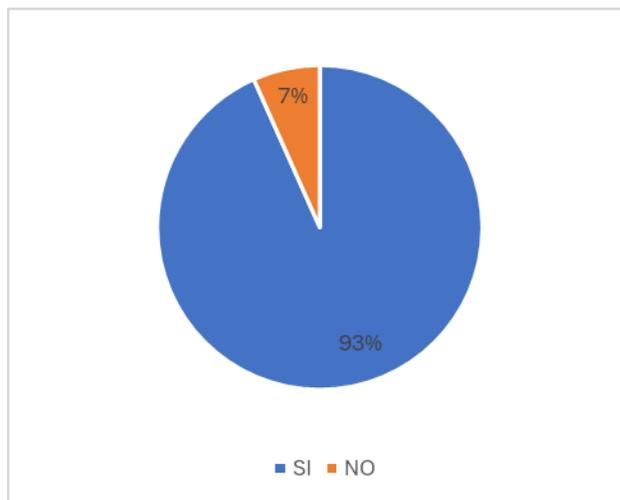
Fueron entrevistados un total de 15 miembros del departamento, quienes expresaron su opinión para cada una de las preguntas. A continuación, se presenta una descripción y análisis de las respuestas obtenidas.

4.1.1.1. ¿Considera que el DPP debe desarrollar proyectos para el diseño, elaboración e implementación de nuevos programas preventivos o productos en materia de prevención de interés para los clientes del Grupo INS? Justifique su respuesta.

En este caso, la gran mayoría de los participantes, 14 de 15 en total, afirman que desarrollar nuevos programas preventivos o productos en materia de prevención es una necesidad latente que puede resultar de interés para clientes del Grupo INS, ya que se genera la posibilidad de incorporar dentro de la cartera de servicios, nuevos programas preventivos que atiendan las necesidades en materia de prevención de clientes y poblaciones meta. Caso contrario, uno de los participantes opina que, en lugar de desarrollar nuevos programas, primeramente, se deben fortalecer los actuales sometiéndolos a un proceso de mejora, no obstante, de igual manera se requiere de la aplicación de buenas prácticas de gestión de proyectos para dichas mejoras.

Figura 5

Distribución de respuestas afirmativas y negativas con relación a la necesidad de desarrollar proyectos.



Fuente: elaboración propia

Dentro de las respuestas a esta pregunta, destacan los siguientes comentarios:

- ✓ “Si, es necesario. El dinamismo de los sectores productivos demanda nuevos programas o productos, así mismo es importante generar ese valor agregado innovador al cliente tomando en consideración la apertura del mercado de los seguros.”
- ✓ “Sí. Llevamos muchos años con el mismo enfoque y es necesario refrescar no solo el contenido si no elementos como: metodologías, herramientas y tecnologías.”

4.1.1.2. ¿Cuáles cree que son los beneficios por desarrollar proyectos para el diseño, elaboración e implementación de programas preventivos o productos en materia de prevención de interés para los clientes del Grupo INS?

Igualmente, en este caso, la mayoría de los participantes coinciden en que los principales beneficios por desarrollar programas preventivos o productos en materia de prevención son los siguientes:

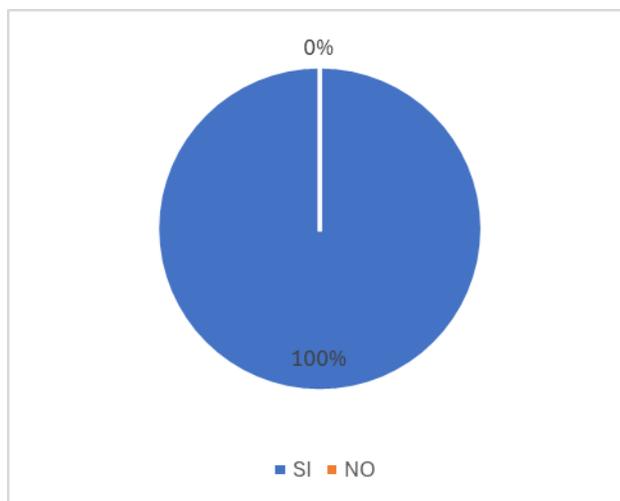
- ✓ “Posicionar al departamento y al grupo INS como líderes en temas de prevención para fidelización de clientes.”
- ✓ “Mejor calidad de vida para la población trabajadora al disminuir accidentabilidad y la implicación que esto tiene en sus finanzas.”
- ✓ “Disminución de la siniestralidad de los clientes.”
- ✓ “Mayor fidelidad al brindar programas innovadores.”
- ✓ “Mejorar la atención y servicio al cliente, ser más competitivos y aportar significativamente a la prevención de accidentes y enfermedades laborales.”
- ✓ “Apoyar en la gestión y control de los riesgos laborales de las empresas. Posicionar la Marca INS. Posibles mejoras en los incidentes Apoyar en la responsabilidad social de las empresas. Mejoras en las condiciones laborales de los clientes.”
- ✓ “La posibilidad de alcanzar una mayor cantidad de población que realmente se interese en generar una cultura de prevención en su entorno. Hacer las cosas diferentes puede abrir puertas para llegar a poblaciones diferentes con las que no ha sido posible o ha sido complicado trabajar.”

4.1.1.3. ¿Considera que los programas preventivos actuales requieren someterse a revisión y mejora a través de proyectos? Justifique su respuesta.

En este caso hay una tendencia afirmativa de la totalidad del personal participante, quienes perciben que los programas preventivos existentes en la actualidad requieren someterse a revisión y mejora, “de manera urgente” menciona uno de los participantes.

Figura 6

Distribución de respuestas afirmativas y negativas con relación a la necesidad de someter a revisión y mejora los programas actuales a través de proyectos.



Fuente: elaboración propia

Entre las principales justificaciones destacan las siguientes:

- ✓ “Sí, considero que es requerido revisar y mejorar los programas tomando en consideración la actualización del contenido, adaptabilidad a los contextos de las organizaciones y metodologías para la aplicación.”
- ✓ “Sí. Llevan muchos años con la misma metodología, se han realizado esfuerzo, pero la disponibilidad del tiempo no es suficiente para encargarse de lo operativo y de la creación de contenidos nuevos de valor.”

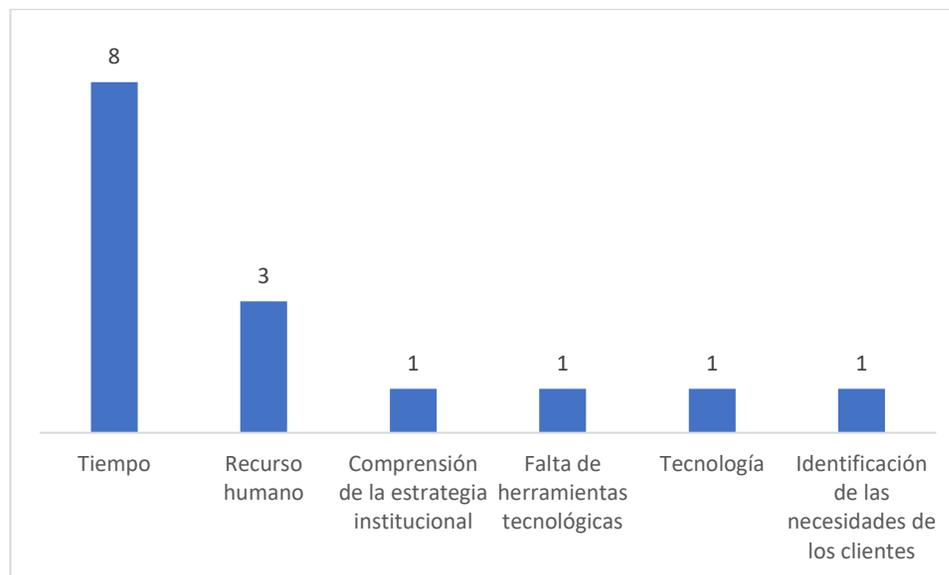
Llama poderosamente la atención la mención que se realiza sobre la falta de disponibilidad de tiempo para generar nuevos contenidos de valor a través de proyectos, al mismo tiempo que se cubre la carga de trabajo de la operativa actual.

4.1.1.4. ¿Cuáles considera que son los retos actuales para poder desarrollar proyectos para el diseño, elaboración e implementación de programas preventivos o productos en materia de prevención, o renovar y mejorar los programas actuales?

Como se mencionó también en la pregunta anterior, uno de los principales retos para poder desarrollar programas preventivos o productos en materia de prevención es el tiempo, según se observa en el siguiente gráfico.

Figura 7

Cantidad de participantes que opinan sobre los principales retos para el desarrollo de proyectos en el DPP.



Fuente: elaboración propia

Como menciona uno de ellos “uno de los principales retos es la gestión del tiempo para dedicarse al desarrollo y mejoramiento de programas actuales”. También destacan los siguientes comentarios:

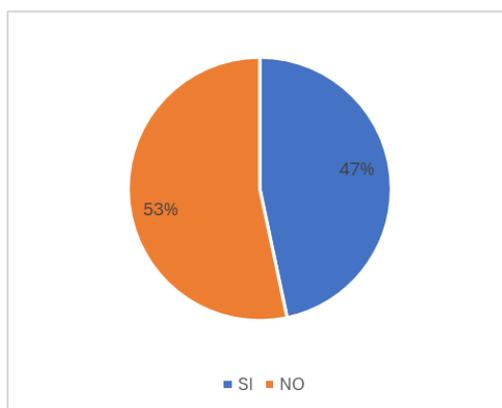
- ✓ “Cargas de trabajo.”
- ✓ “Desarrollar proyectos de forma paralela procurando mantener la operativa actual.”
- ✓ “Presupuesto y recurso humano, ya que actualmente todos estamos llenos de trabajo para cumplir con las metas”.
- ✓ “Disposición en las personas para trabajar en equipo.”
- ✓ “Avance tecnológico para el desarrollo de programas preventivos”.

4.1.1.5. ¿Ha participado de algún proyecto del DPP?

En este caso se identifica que solamente 47% de los participantes del cuestionario han tenido la oportunidad de colaborar en alguno de los proyectos del DPP.

Figura 8

Distribución de participación en proyectos anteriores dentro del DPP.



Fuente: elaboración propia

4.1.1.6. ¿Cuál metodología de gestión de proyectos se utilizó en el proyecto mencionado y como la calificaría?

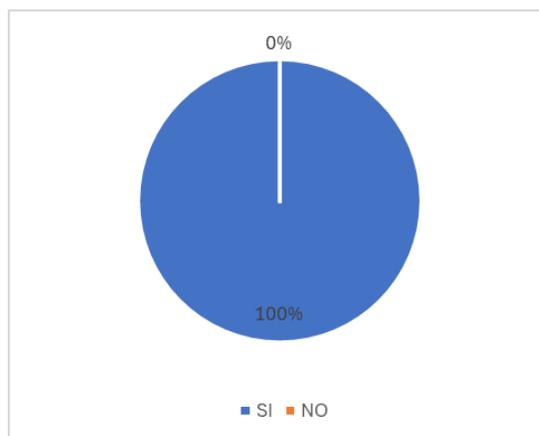
Con base en la pregunta anterior, de los 7 funcionarios que indican haber participado anteriormente de algún proyecto del DPP, ninguno menciona que se haya hecho uso de una metodología de gestión de proyectos. En lugar de una metodología se mencionan aspectos como revisión de criterios de los involucrados, plan de acción y el planteamiento de un objetivo, en términos generales.

4.1.1.7. ¿Considera necesario implementar una metodología de gestión de proyectos dentro del DPP? Justifique su respuesta.

En este caso, el 100% de las personas participantes del cuestionario afirman que es necesario implementar una metodología de gestión de proyectos dentro del DPP.

Figura 9

Distribución de respuestas afirmativas y negativas con relación a la necesidad de una metodología de gestión de proyectos.



Fuente: elaboración propia

Los participantes señalan que “es necesario utilizar metodologías que permitan optimizar tiempo y que se adapten a la dinámica de trabajo del DPP”; “un estándar permite un mayor ordenamiento y una línea base a seguir y que permita la mejora continua”; “las metodologías permiten una trazabilidad y facilita el seguimiento, además se estandariza contenidos, planes de trabajo y otros, que permite la mejora y el cumplimiento del objetivo o meta”; “es bueno tener claridad sobre los pasos a seguir, los procesos y por ende la metodología para gestión de proyectos, para dar orden y una ruta clara a las personas que están ejecutando, sin embargo, el hecho de saber qué hacer o qué ruta seguir no debe convertirse en algo tan rígido o que no permita el cambio”.

4.1.1.8. ¿Cómo recomienda desarrollar proyectos considerando mantener la operativa actual?

Considerando los retos mencionados en una de las preguntas anteriores, esta pregunta pretende recopilar recomendaciones sobre cómo desarrollar proyectos procurando mantener la carga laboral requerida, para llevar a cabo las acciones de la operativa actual de los servicios que brinda el DPP. Entre las principales recomendaciones recopiladas se pueden mencionar las siguientes:

- ✓ “Mediante estrategias ágiles y de asignación de grupos con expertos en temas específicos”.
- ✓ “Evaluar las cargas de trabajo, establecer plazos cortos para avance de las tareas cortas seccionando el proyecto”.
- ✓ “Tener clara la metodología, así como el objetivo que se desea alcanzar desde el inicio, de manera tal que no permita caer en retrocesos y para la ejecución, programar

sesiones por bloques en donde el equipo se pueda concentrar al 100% en las demandas del proyecto”.

- ✓ “Destinar días agendados con anticipación a los equipos de trabajo, de manera que los involucrados aporten y desarrollan ideas del proyecto y fuera de esos días las personas del DPP puedan atender las asignaciones de sus funciones habituales”.
- ✓ “Creando equipos de trabajo que estén conformados por compañeros que tengan diferentes habilidades, aprovechar las herramientas tecnológicas tanto para comunicación como elaboración de trabajos escritos y herramientas. Además, seguimiento y monitoreo del avance de los proyectos”.
- ✓ “Otro aspecto es realizarlo en etapas o bien en meses donde ya es de conocimiento que disminuyen las solicitudes de clientes y por ende las cargas laborales”.
- ✓ “Haciendo equipos de trabajo afines o con interés en el proyecto; de preferencia porque le sirve para su trabajo en su zona o sitio o también porque se le facilita el tema. Ahora bien, dichos equipos, no pueden ser de muchas personas (entre 3 máximo 4 personas) para que haya diversidad de ideas. pero que no se dificulte tanto coordinar agendas. Además, que se establezca un plan de trabajo por objetivos y con fechas definidas para cada avance y con revisiones de estos avances para oportunidades, cambios o reajustes en el proceso y no hasta el final, porque es más difícil cambiar un proyecto ya finalizado o inclusive podría que no se ajuste a los cambios que se requieren.”

Estas opiniones son de gran importancia para el planteamiento de la metodología, ya que es coincidente la percepción de los participantes en sugerir que los proyectos se realicen por periodos de tiempo previamente establecidos, donde se conformen equipos que se dedican de manera exclusiva a las acciones del proyecto.

4.1.1.9. ¿Qué características debe tener una metodología para la gestión de proyectos para el DPP?

Finalmente, respecto a la opinión que tienen los miembros del DPP participantes del cuestionario sobre las características que debe tener la metodología de gestión de proyectos, destacan las siguientes:

- ✓ “Flexible, adaptable al trabajo diario, innovadora, con aplicación tecnológica”.
- ✓ “Ser de fácil aplicación, ágil, amigable al usuario”.
- ✓ “Planificación, medición de avance, nombrar responsabilidades equitativas”.
- ✓ “Efectiva, dinámica, ágil, sencilla pero efectiva sin muchos archivos o trabas administrativas”.
- ✓ “Por fases, aplicable, adaptable y flexible, orientada en objetivos”.
- ✓ “Que contemple la operativa de los participantes del proyecto. Transparente en materia de comunicación y estandarizada respecto al uso de herramientas o plantillas a utilizar.
- ✓ “Que contemple la gestión de los riesgos del proyecto desde el inicio hasta la puesta en marcha”.
- ✓ “Accesible a un equipo o persona que pueda aclarar dudas en la puesta en marcha”.
- ✓ “Sencilla de aplicar y explicar Con elementos estandarizados pero flexible de acuerdo a las necesidades de cada programa o unidad”.
- ✓ “Que sea por objetivos, que permita el cambio en el proceso, que fomente el trabajo en equipo y el surgimiento de ideas, que permita el seguimiento y también esté, aunque sea por objetivos asociada plazos máximos para ir viendo pequeños avances”.

En síntesis, respecto a las preguntas de opinión anteriores, se puede concluir que los miembros del DPP participantes confirman sobre la necesidad de implementar una metodología

de gestión de proyectos que sea estructurada, ordenada y estandarizada, pero al mismo tiempo ágil, flexible, efectiva, orientada a objetivos, adaptable y aplicable al contexto actual del DPP, para su implementación de forma paralela para cumplir con las metas operativas actuales.

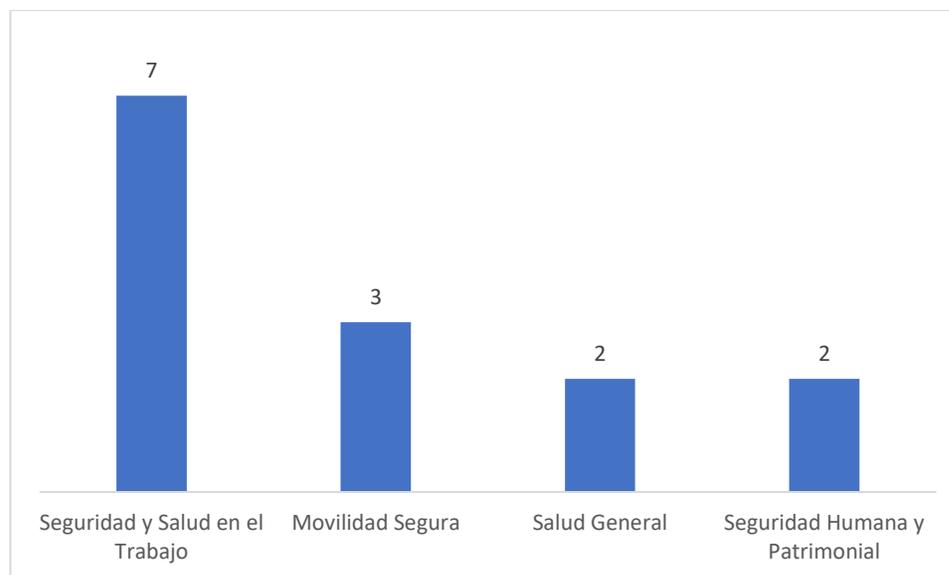
4.1.2. Evaluación del grado de conocimiento respecto a la gestión de proyectos

Para describir el grado de conocimiento del personal miembro del departamento en materia de gestión de proyectos, se ha diseñado un cuestionario ubicado en el apéndice 2, conformado con 18 preguntas de selección única para la evaluación sobre conceptos generales de la gestión de proyectos, así como preguntas de las metodologías tradicional y ágil. Por lo tanto, para este cuestionario se ha estimado el porcentaje del personal participante que acertó la respuesta correcta a cada una de las preguntas y se asignó un valor porcentual a cada pregunta obteniendo una calificación general en promedio de 63%, lo cual se considera regular para efectos de lo que se desea implementar.

El cuestionario fue aplicado a 15 miembros del DPP, 7 de la Unidad de Seguridad y Salud en el Trabajo, 3 de la Unidad de Movilidad Segura, 2 de la Unidad de Salud General y 2 de la Unidad de Seguridad Humana y Patrimonial.

Figura 10

Distribución de los participantes del cuestionario por unidad de trabajo.



Fuente: elaboración propia

Para cada una de las preguntas se ha estimado la cantidad de respuestas correctas.

Los resultados obtenidos se resumen en la siguiente tabla.

Tabla 6

Respuestas correctas y porcentaje de acierto por pregunta del cuestionario para determinar el grado de conocimiento en materia de gestión de proyectos.

No.	Pregunta	Respuesta correcta	Total, de participantes	Respuestas correctas	Porcentaje de aciertos
1	¿Cuál considera que es la definición de Proyecto?	b. Un proyecto es un esfuerzo temporal emprendido para crear un producto, servicio o resultado único	15	9	60%
2	¿Cuál de las siguientes afirmaciones describe mejor la diferencia entre un proyecto y una operación continua en el contexto de la gestión de proyectos?	c. Un proyecto es un esfuerzo único con un inicio y un fin definidos, orientado a crear un entregable específico, mientras que una operación continua se refiere a tareas repetitivas y permanentes que mantienen el negocio en funcionamiento	15	11	73%

3	¿Cuál de las siguientes afirmaciones describe mejor la gestión de proyectos?	b. La gestión de proyectos es un proceso continuo que implica la planificación, ejecución y control de actividades para alcanzar los objetivos del proyecto dentro de las limitaciones de tiempo, costo y calidad.	15	13	87%
4	¿Cuál es el orden correcto de las fases del ciclo de vida de un proyecto, según las mejores prácticas de gestión de proyectos?	d. Inicio, Planificación, Ejecución, Monitoreo y Control, Cierre	15	11	73%
5	¿Cuál de los siguientes componentes es fundamental para definir el alcance de un proyecto y garantizar que todas las partes interesadas comprendan lo que se entregará?	c. La declaración del alcance del proyecto	15	10	67%
6	¿Cuál de las siguientes afirmaciones describe mejor la responsabilidad principal del director de Proyecto en la gestión de un proyecto?	b. El director de Proyecto supervisa el desempeño del equipo del proyecto y asegura que se cumplan los objetivos del proyecto dentro de las restricciones de tiempo, costo y calidad.	15	14	93%
7	¿Cuál de las siguientes afirmaciones describe mejor una responsabilidad clave del equipo de proyecto durante su ejecución?	c. Implementar las actividades del proyecto según el plan, colaborar para cumplir los entregables y comunicar el progreso y los problemas al director de Proyecto.	15	14	93%
8	Las siguientes son las 10 áreas de conocimiento según el PMBOK:	d. Gestión de la Integración / Gestión del Alcance / Gestión del Cronograma / Gestión de los Costos / Gestión de la Calidad / Gestión de los Recursos / Gestión de las Comunicaciones / Gestión de los Riesgos / Gestión de las Comunicaciones / Gestión de los interesados	15	1	7%
9	¿Qué es la metodología ágil en la gestión de proyectos?	d. Un conjunto de prácticas que promueven la adaptabilidad, la entrega incremental de valor y la colaboración continua con el cliente a lo largo del ciclo de vida del proyecto.	15	9	60%
10	¿Cuál de los siguientes principios es fundamental en la metodología ágil según el Manifiesto Ágil?	c. La colaboración constante con el cliente y la adaptación a sus necesidades cambiantes son clave para el desarrollo exitoso del proyecto.	15	7	47%
11	¿Cuál de los siguientes principios es uno de los 12 principios del Manifiesto Ágil?	c. La satisfacción del cliente a través de la entrega continua de software funcional es una prioridad máxima.	15	6	40%

12	¿Cuál de las siguientes afirmaciones describe mejor la diferencia entre la metodología tradicional (en cascada) y la metodología ágil en la gestión de proyectos?	a. La metodología tradicional se centra en la planificación detallada y el cumplimiento de un plan fijo desde el inicio del proyecto, mientras que la metodología ágil prioriza la flexibilidad, la adaptación a cambios y la entrega incremental de valor	15	11	73%
13	¿Cuál de las siguientes afirmaciones describe mejor el marco de trabajo Scrum?	b. Scrum es un marco de trabajo ágil que se enfoca en la entrega incremental de productos mediante ciclos de trabajo cortos llamados Sprints, y promueve la colaboración continua entre equipos y clientes	15	12	80%
15	¿Cuál de las siguientes afirmaciones describe mejor el rol del Product Owner en Scrum?	b. El Product Owner se encarga de gestionar el backlog del producto, priorizar los requisitos según el valor para el negocio, y representar los intereses de los stakeholders durante el desarrollo	15	7	47%
16	¿Cuál es la principal responsabilidad del Scrum Master en un equipo Scrum?	d. Facilitar las reuniones, eliminar obstáculos que impidan el progreso del equipo, y asegurar que el equipo siga las prácticas y principios de Scrum.	15	10	67%
17	¿Cuál es la principal responsabilidad del equipo de desarrollo en un equipo Scrum?	b. Crear el producto y entregar incrementos funcionales de acuerdo con los criterios de aceptación y la definición de "hecho" durante cada sprint.	15	12	80%
18	¿Cuál de las siguientes afirmaciones describe mejor la función de un sprint en Scrum?	c. Un sprint es un ciclo de trabajo corto, generalmente de 1 a 4 semanas, durante el cual el equipo de desarrollo trabaja para completar un conjunto de elementos del backlog del producto y entregar un incremento de producto funcional.	15	10	67%
19	¿Cuál es una diferencia clave entre la ejecución de proyectos en la metodología tradicional (en cascada) y en Scrum?	a. En la metodología tradicional, la ejecución del proyecto se basa en un plan detallado y secuencial que se sigue rigurosamente desde el inicio hasta el final, mientras que, en Scrum, la ejecución se realiza en ciclos iterativos llamados sprints, permitiendo ajustes y mejora continua basadas en el feedback del cliente.	15	7	47%

Fuente: respuestas de cuestionario.

Como se puede observar en la tabla anterior, las preguntas que obtuvieron más aciertos son las relacionadas con responsabilidades clave del director de proyecto y el equipo de proyecto durante su ejecución, ambas con un 93% de aciertos, el concepto de gestión proyectos con 87%.

Por otra parte, las preguntas que obtuvieron menor cantidad de aciertos son sobre las diez áreas de conocimiento, los doce principios del Manifiesto ágil, las funciones del Product Owner y la diferencia clave sobre la ejecución de proyectos en la metodología tradicional (en cascada) y en Scrum.

Un dato interesante está relacionado al hecho de haber incluido para cada una de las preguntas, el enunciado “e”, que afirma desconocer sobre la pregunta en cuestión, el cual fue utilizado en todas las preguntas al menos una vez y significativamente en las preguntas 8, 10, 11 y 15. En total, el personal participante del cuestionario que seleccionó la opción sobre desconocer sobre el tema de la pregunta es de 52 ocasiones.

Haciendo el análisis de manera individual para los 15 participantes de completar el cuestionario y calculando una nota a partir del total de aciertos en función del total de preguntas, se obtienen los siguientes resultados.

Tabla 7

Resultados individuales de la aplicación del cuestionario para evaluación del conocimiento en materia de gestión de proyectos del personal del DPP

Participante	Cantidad de aciertos	Nota
Participante #1	10	56%
Participante #2	18	100%
Participante #3	10	56%
Participante #4	10	56%
Participante #5	11	61%
Participante #6	10	56%
Participante #7	15	83%
Participante #8	11	61%
Participante #9	9	50%
Participante #10	10	56%
Participante #11	16	89%
Participante #12	0	0%
Participante #13	17	94%

Participante #14	16	89%
Participante #15	13	72%

Fuente: aplicación del cuestionario

Si se toma como límite un 70% de aciertos para calificar como aprobado si es mayor o reprobado si es menor, solamente el 40% de los participantes, es decir, 6 personas resultaron aprobados, lo que indica que hay oportunidades en materia de gestión de proyectos.

Analizando los resultados por unidad de trabajo, se obtiene los siguientes resultados.

Tabla 8

Porcentaje de personal aprobado por unidad de trabajo del DPP

Unidad	Cantidad de participantes	Nota promedio	Porcentaje de aprobados
Jefatura	1	61%	0%
Movilidad Segura	3	57%	0%
Salud General	2	80%	100%
Seguridad Humana y Patrimonial	2	42%	50%
Seguridad y Salud en el Trabajo	7	71%	43%

Fuente: resultados del cuestionario

Según se muestra en la tabla anterior, del total de participantes de cada unidad de trabajo, el porcentaje de aprobados es muy bajo y respecto al promedio, solamente la Unidad de Salud General y Seguridad y Salud en el Trabajo obtuvieron en promedio una nota superior al 70%.

En términos generales, a partir de la evaluación sobre el conocimiento en materia de gestión de proyectos de las personas miembros del DPP que participaron del cuestionario, se concluye que hay un grado de conocimiento bajo, no obstante, hay conceptos de la gestión de

proyectos, tanto de la metodología tradicional, como de la agilidad que son de conocimiento para algunos de los miembros del DPP participantes del cuestionario.

4.1.3. Características sobre el modelo de gestión de proyectos

Para obtener la opinión que tienen los miembros del DPP con relación a las características que debe tener la propuesta metodológica de gestión de proyectos, se aplicó una entrevista orientada a seleccionar las características que consideran más apropiadas dentro de la metodología de gestión de proyectos para el departamento, relacionadas con enfoque, iniciación, planificación, ejecución, control y seguimiento, cierre, así como flexibilidad, entrega, documentación y comunicación. Para cada una de estas dimensiones de análisis se plantearon tres opciones a elegir relacionadas con la metodología tradicional en cascada, el marco de trabajo Scrum de la metodología ágil y el modelo híbrido, que se presentan a continuación.

Tabla 9

Características sugeridas para la propuesta metodológica de gestión de proyectos del DPP

Características del modelo sugerido	Metodología tradicional	Metodología Ágil	Modelo Híbrido
Enfoque	Secuencial y lineal, con fases claramente definidas	Iterativo e incremental, con ciclos cortos y revisiones frecuentes	Combinación de planificación secuencial e iteraciones para flexibilidad
Iniciación	Definición exhaustiva de objetivos y requisitos al inicio del proyecto, con un enfoque en establecer un alcance fijo y claro desde el principio	Desarrollo de objetivos y requisitos de manera incremental, permitiendo que evolucionen y se ajusten durante el transcurso del proyecto conforme se obtiene más información	Establecimiento inicial de objetivos y requisitos con un marco flexible, que permita ajustes basados en retroalimentación y evolución de los mismos a lo largo del proyecto

Planificación	Planificación exhaustiva al inicio del proyecto con requisitos fijos	Planificación continua y adaptativa con requisitos evolucionando durante el proyecto	Planificación inicial detallada con ajustes iterativos durante el proyecto basados en retroalimentación
Ejecución	La ejecución sigue un plan detallado y secuencial, con fases claramente definidas	La ejecución es iterativa, con incrementos funcionales entregados al final de cada ciclo	La ejecución combina fases secuenciales e iteraciones, con entregas incrementales y planificación ajustada
Control y Seguimiento	Control y seguimiento formal con hitos y revisiones	Control y seguimiento continuo con ajustes regulares basados en el progreso y la retroalimentación	Control estructurado con revisiones periódicas y ajustes según el avance del proyecto
Cierre	Cierre formal y exhaustivo del proyecto con una revisión completa de todos los entregables y la documentación, asegurando que todos los requisitos hayan sido cumplidos antes de finalizar	Cierre flexible y adaptativo, con un enfoque en la retroalimentación continua y la resolución de cualquier brecha que pueda surgir durante el proceso de cierre, permitiendo ajustes según sea necesario	Cierre inicial con un enfoque en entregar los resultados principales, seguido de una revisión iterativa y ajustes posteriores basados en la retroalimentación y lecciones aprendidas para optimizar el proceso de cierre
Flexibilidad	Baja flexibilidad: cambios difíciles de implementar	Alta flexibilidad: cambios se incorporan continua y fácilmente	Flexibilidad moderada; se permiten ajustes dentro de un marco general predefinido
Entrega	Entregas al final del proyecto después de completar todas las fases	Entregas frecuentes de incrementos funcionales después de cada iteración	Entregas en fases definidas, con incrementos frecuentes para recibir retroalimentación
Documentación	Documentación detallada y completa antes de iniciar el desarrollo, con énfasis en la fase de diseño para registrar todo el proceso	Documentación ligera con enfoque en comunicación continua y el soporte del desarrollo	Documentación combinada con detalles importantes al inicio y actualizaciones iterativas
Comunicación	Comunicación formal y menos frecuente, limitada a revisiones programadas	Comunicación continua y regular con el equipo, a menudo diaria durante los periodos de desarrollo	Comunicación regular y estructurada, con revisiones periódicas y actualizaciones

Fuente: elaboración propia.

Con base en la información anterior, se aplicó la entrevista del apéndice 3 en el que cada participante seleccionó la opción que más le parece apropiada para cada elemento de la primera columna de la tabla. Es importante mencionar que, durante las entrevistas, solamente se brindaron las características sin mencionar a cuál de los tres enfoques o modelos metodológicos pertenecen, es decir, que las respuestas se basan en la elección de los participantes de las características brindadas y no simplemente del nombre del modelo. Se obtuvieron los siguientes resultados.

Tabla 10

Características sugeridas para la propuesta metodológica de gestión de proyectos del DPP

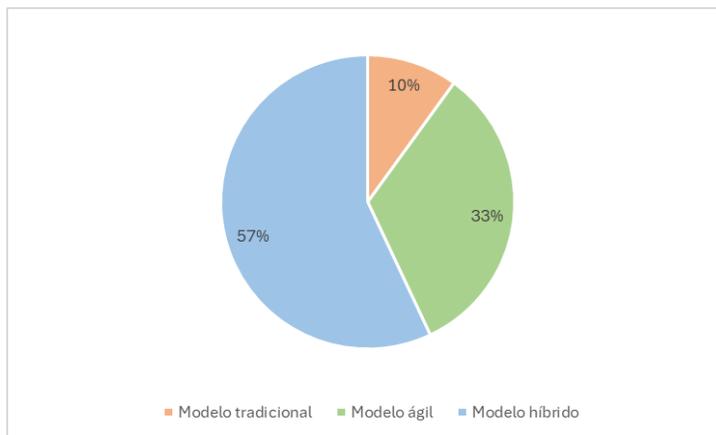
Características del modelo sugerido	Metodología Tradicional	Metodología Ágil	Modelo Híbrido
Enfoque	1	8	6
Iniciación	4	3	8
Planificación	0	6	9
Ejecución	2	5	8
Control y Seguimiento	1	10	4
Cierre	4	3	8
Flexibilidad	0	3	12
Entrega	0	1	14
Documentación	1	2	12
Comunicación	1	6	8
Total	15	49	86

Fuente: elaboración propia.

Según la tabla anterior, con base en las opiniones brindadas respecto a los tres panoramas planteados en cada pregunta, el 57% de las características elegidas por los participantes de la entrevista sugieren utilizar un enfoque con un modelo híbrido, el 33% a la metodología ágil y solamente el 10% el enfoque tradicional.

Figura 11

Distribución de la selección de las características de la metodología de gestión de proyectos de los participantes del cuestionario.

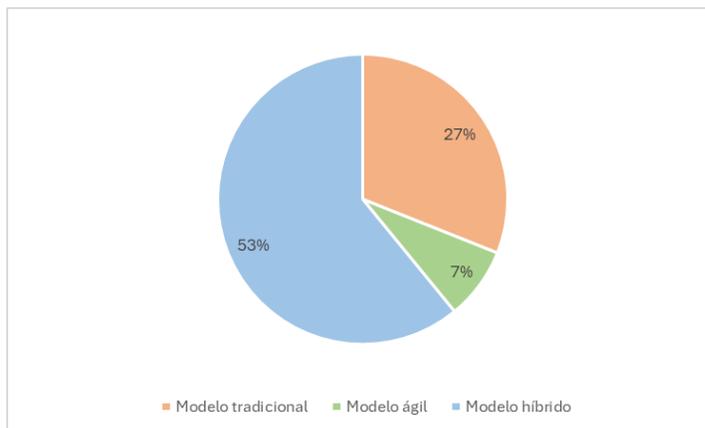


Fuente: elaboración propia

Con respecto a las características de los procesos de Iniciación, el 53% de los participantes se inclina por un modelo híbrido con establecimiento inicial de objetivos y requisitos, pero con un marco flexible, que permita ajustes basados en retroalimentación y evolución de estos a lo largo del proyecto. El 27% sugiere la metodología tradicional y en menor grado, el 7% la metodología ágil.

Figura 12

Distribución de la selección del modelo de gestión de proyectos según las características con relación a los procesos de iniciación.

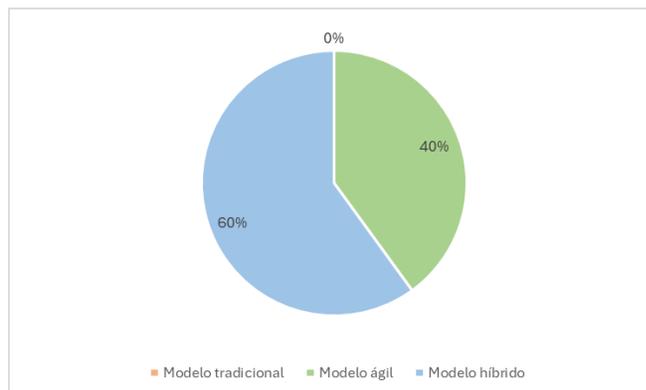


Fuente: elaboración propia

Con relación a los procesos de Planificación, el 60% de los participantes prefieren el modelo híbrido con planificación inicial detallada, pero con ajustes iterativos durante el proyecto basados en retroalimentación, el 40% sugiere la metodología ágil de planificación continua y adaptativa con requisitos evolucionando durante el proyecto, y ninguno de los participantes se inclina por la metodología tradicional.

Figura 13

Distribución de la selección del modelo de gestión de proyectos según las características con relación a los procesos de planificación.

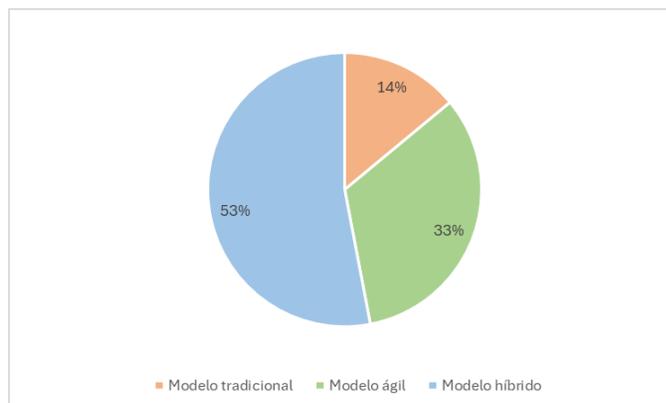


Fuente: elaboración propia

En materia de Ejecución, el 53% sugiere el modelo híbrido que combina fases secuenciales e iteraciones, con entregas incrementales y planificación ajustada, el 33% se inclina por la metodología ágil y 14% elige la metodología tradicional.

Figura 14

Distribución de la selección del modelo de gestión de proyectos según las características con relación a los procesos de ejecución

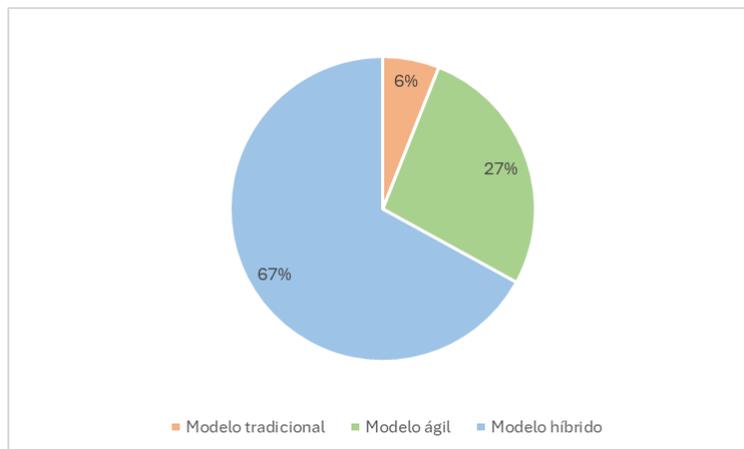


Fuente: elaboración propia

En cuanto a Seguimiento y Control, el 67% se inclina por la metodología ágil que implica control y seguimiento continuo con ajustes regulares basados en el progreso y la retroalimentación, el 27% sugiere el modelo híbrido y el 6% la metodología tradicional.

Figura 15

Distribución de la selección del modelo de gestión de proyectos según las características con relación a los procesos de seguimiento y control

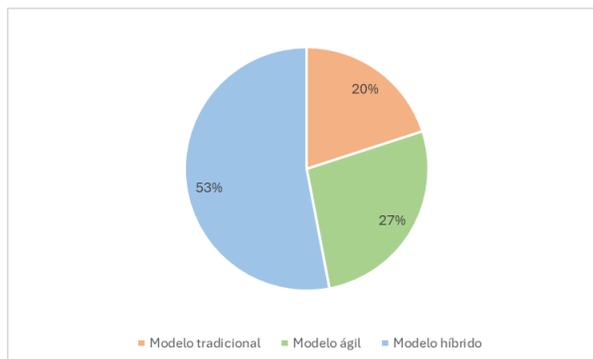


Fuente: elaboración propia

Con respecto a los procesos de Cierre, el 53% de los participantes sugiere el modelo híbrido con un enfoque en entregar los resultados principales, seguido de una revisión iterativa y ajustes posteriores basados en la retroalimentación y lecciones aprendidas para optimizar el proceso de cierre, el 20% se inclina por la metodología tradicional y el 27% por la ágil.

Figura 16

Distribución de la selección del modelo de gestión de proyectos según las características con relación a los procesos de cierre

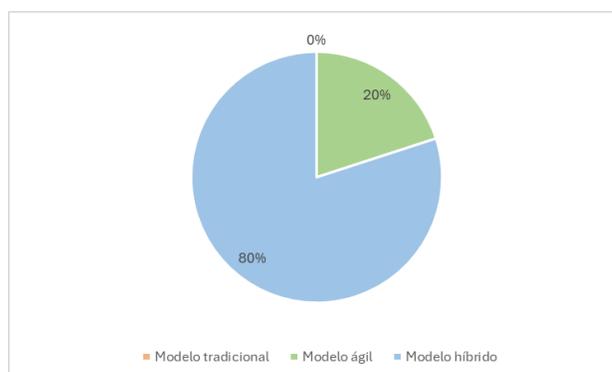


Fuente: elaboración propia

Con relación a la flexibilidad, el 80% de los participantes se inclinan por el modelo híbrido en el que se permiten ajustes dentro de un marco general predefinido y se entrega en fases definidas, con incrementos frecuentes para recibir retroalimentación. Solamente el 20% sugiere la metodología ágil.

Figura 17

Distribución de la selección del modelo de gestión de proyectos según las características con relación a flexibilidad

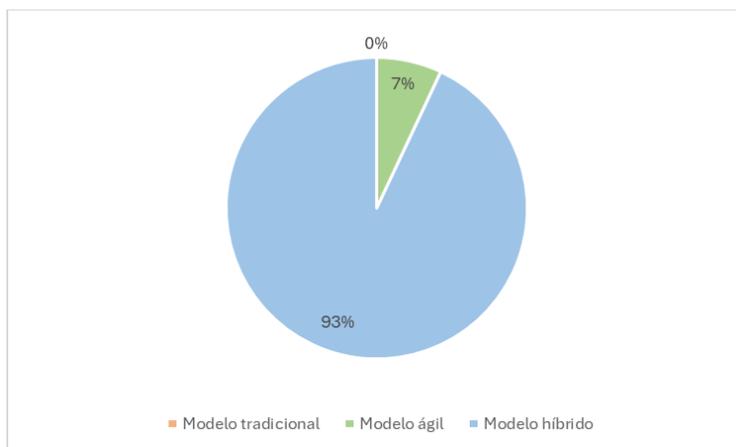


Fuente: elaboración propia

Para el caso de la Entrega, el 93% sugiere el modelo híbrido mediante entregas en fases definidas, con incrementos frecuentes para recibir retroalimentación y solamente el 7% la metodología ágil.

Figura 18

Distribución de la selección del modelo de gestión de proyectos según las características con relación a la entrega

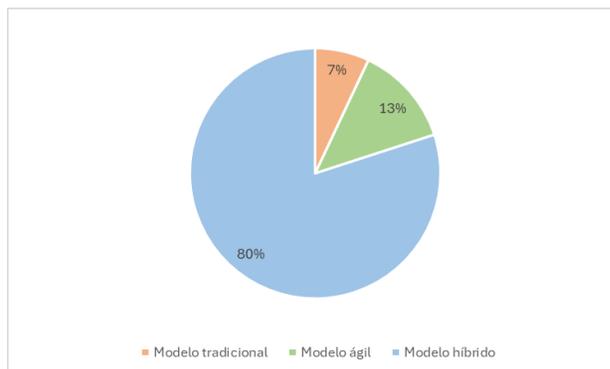


Fuente: elaboración propia

Respecto a la Documentación, el 80% sugiere el modelo híbrido con documentación que combina detalles importantes al inicio y actualizaciones iterativas, el 13% se inclina por metodología ágil y el 7% por la tradicional.

Figura 19

Distribución de la selección del modelo de gestión de proyectos según las características con relación a la documentación

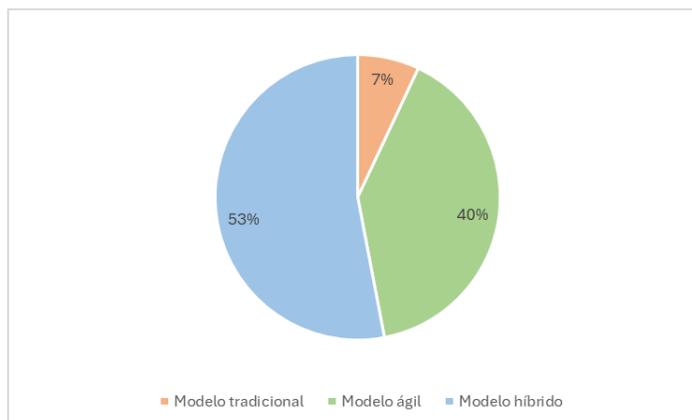


Fuente: elaboración propia

Finalmente, con relación a la Comunicación, el 53% de los participantes se inclinan por el modelo híbrido con comunicación regular y estructurada, con revisiones periódicas y actualizaciones, el 40% sugiere la metodología ágil y el 7% la tradicional.

Figura 20

Distribución de la selección del modelo de gestión de proyectos según las características con relación a la comunicación



Fuente: elaboración propia

En conclusión, con un conocimiento bajo en materia de gestión de proyectos, los miembros del departamento de Promoción y Prevención, en el contexto de la situación actual, afirman la necesidad de implementar un modelo de gestión de proyectos que contribuya con el fortalecimiento y mejora de sus procesos, programas y servicios, para fidelizar a los clientes y posicionar la marca INS a través de la prevención como elemento diferenciador en el mercado asegurador, con características que combinan la estructura y el orden de la metodología tradicional pero con un enfoque de agilidad, optimización de los recursos y efectividad en materia de planificación, ejecución, control y seguimiento a las acciones del proyecto, de manera que mantenga y permita continuar la operativa actual para el cumplimiento de las metas operativas.

Una vez analizada la información obtenida de las entrevistas para la opinión de los funcionarios sobre las necesidades y cuestionario para la valoración de su conocimiento en materia de gestión de proyectos, como parte de la descripción de la situación actual, a continuación, se presentan los resultados obtenidos de la información disponible en los informes operativos y sistemas de datos registrados del Departamento de Promoción y Prevención con relación a la gestión de proyectos.

4.1.4. Revisión de Informes de gestión para sustento de la situación actual respecto a la gestión de proyectos

En este caso, se procedió a revisar dos fuentes de información.

En primera instancia se revisó el sistema SIGESO, el cual consiste en una base de datos que permite generar órdenes de trabajo para asignar tareas como parte de la gestión del DPP.

El sistema cuenta con una plataforma que permite ingresar y asignar órdenes de trabajo a funcionarios del departamento que se encuentran ingresados y autorizados en el sistema. Una vez asignada una orden de trabajo, cada responsable puede ingresar al sistema y registrar información como cobertura (cantidad de personas beneficiadas), cierre de tareas, observaciones del proceso y evidencias, como informes de visitas, entre las que destacan, informes de asesoría, auditoría, inspección, mediciones por exposición a agentes físicos, investigación de accidentes, así como, listas de asistencia de sesiones de capacitación, fotografías, entre otros.

La información de SIGESO responde principalmente a tareas asignadas producto de los distintos procesos del departamento dirigidas a dos grandes sectores, el sector empresarial y la población en general, para cumplimiento de sus metas. Los principales procesos son los siguientes:

- ✓ Empresas prioritarias
- ✓ Solicitudes de clientes
- ✓ Auditorías
- ✓ Investigación de accidentes
- ✓ Actividades empresariales (jornadas, talleres, congresos, webinar)
- ✓ Ferias de salud
- ✓ Ferias de movilidad segura
- ✓ Operativos de tránsito con mensajes preventivos
- ✓ Activación de mensajes de prevención en movilidad segura en sedes del Grupo
INS.

De lo anterior, se presenta a continuación, la cantidad de actividades por proceso generadas para los años 2022 y 2023.

Tabla 11

Actividades realizadas por proceso en el DPP durante los años 2022, 2023 y 2024

Proceso	2022	2023	30-ago-2024
Empresas Prioritarias	1011	1291	1158
Centros Educativos de Primaria	71	56	42
Centros Educativos de Secundaria	16	12	9
Solicitudes de Clientes	389	392	211
Auditorías	114	86	153
Investigación de Accidentes	99	132	82
Actividades Empresariales	34	33	17
Ferías	27	33	12

Fuente: sistema de gestión en Salud Ocupacional (SIGESO)

Todas las actividades identificadas en los procesos mencionados son parte de la operativa del DPP, para un total de 1285 actividades en el 2022, 1967 en el 2023 y 1684 de enero a agosto 2024, lo cual proyecta a superar en volumen de trabajo las actividades de los dos años anteriores para finales del periodo. A partir de la revisión de la información se identifica que ninguna de las actividades responde a algún proyecto.

La segunda fuente consultada son los informes mensuales del Departamento de Promoción y Prevención, en los que se identifica que para el 2022, de parte de la jefatura se conformó un equipo de trabajo, a quienes se les asignó desarrollar algunos proyectos, sin embargo, dentro de la instrucción nunca se brindó una directriz o indicación de la forma en que se debía llevar a cabo, es decir, no se determinó utilizar una metodología de gestión de proyectos, ni se brindaron buenas prácticas de la gestión de proyectos para el desarrollo de los proyectos asignados. Entre ellos se mencionan:

- ✓ Desarrollo de un programa de seguridad basada en el comportamiento para clientes del sector empresarial.
- ✓ Desarrollo de un programa de prevención de factores de riesgo psicosocial para clientes del sector empresarial.
- ✓ Diseño de un programa de Bienestar para el sector empresarial.
- ✓ Diseño de un Centro de Formación en Prevención práctico para estudiantes de primaria y para el sector empresarial.

A continuación, se describe cada uno de los proyectos anteriores y como fue gestionado, con base en fuentes primarias del personal participante y registros del proceso de desarrollo de los proyectos.

4.1.4.1. Desarrollo de Programa de Seguridad Basada en el Comportamiento

Se trata del diseño, desarrollo e implementación de un programa preventivo que se fundamenta en el concepto y características del comportamiento humano para desarrollar una serie de actividades orientadas a aplicar dichos conceptos en prácticas de prevención de accidentes en las organizaciones.

El programa de nombre Personas Seguras inició en el año 2021 y primeramente el equipo asignado recibió la directriz de desarrollar dicho programa, sin embargo, no se les brindó una ruta o guía de cómo desarrollarlo. En primera instancia se pretendía elaborar una presentación para capacitación relacionada al tema, sin embargo, por iniciativa del mismo equipo se revisó bibliografía para establecer un ordenamiento de las actividades necesarias para desarrollar dicho programa. A partir de este momento, a pesar del poco conocimiento en materia de gestión de proyectos del equipo asignado, se intenta estructurar las actividades tomando de referencia las etapas del ciclo de vida de un proyecto que establece el PMBOK. En este caso se llevaron a cabo las siguientes acciones para cada una de las fases del ciclo de vida de un proyecto.

En el siguiente cuadro se presentan los procesos en los que se realizaron actividades durante el desarrollo de este proyecto, con base en las diez áreas de conocimiento del PMBOK para cada una de las fases del ciclo de vida.

Tabla 12

Procesos llevados a cabo con base en las diez áreas de conocimiento del PMBOK para cada una de las fases del ciclo de vida del proyecto para el Desarrollo del Programa Personas Seguras.

ÁREAS DE CONOCIMIENTO	INICIO	PLANIFICACIÓN	EJECUCIÓN	SEGUIMIENTO Y CONTROL	CIERRE
INTEGRACIÓN	Elaboración de acta de constitución del proyecto	Elaboración del Plan de actividades	Gestión de la ejecución del proyecto	Monitoreo y control del trabajo del proyecto	Cierre del proyecto
ALCANCE	Definición del alcance Creación de la EDT	NA	No se realizaron acciones	No se realizaron acciones	NA
TIEMPO	NA	Definición de actividades Elaboración de cronograma de actividades Estimación de duración de actividades	NA	No se realizaron acciones	NA
COSTOS	NA	No se realizaron acciones	NA	No se realizaron acciones	NA
CALIDAD	NA	No se realizaron acciones	No se realizaron acciones	No se realizaron acciones	NA
RECURSOS HUMANOS	NA	No se realizaron acciones	Definición del equipo de proyecto Desarrollo del equipo de proyecto Gestión del equipo de proyecto	No se realizaron acciones	NA
COMUNICACIÓN	NA	No se realizaron acciones	Gestión de la comunicación	No se realizaron acciones	NA
RIESGOS	NA	Elaboración de plan de respuesta a riesgos	NA	No se realizaron acciones	NA
ADQUISICIONES	NA	No se realizaron acciones	No se realizaron acciones	No se realizaron acciones	NO
INTERESADOS	Identificación de partes interesadas	No se realizaron acciones	No se realizaron acciones	No se realizaron acciones	NA

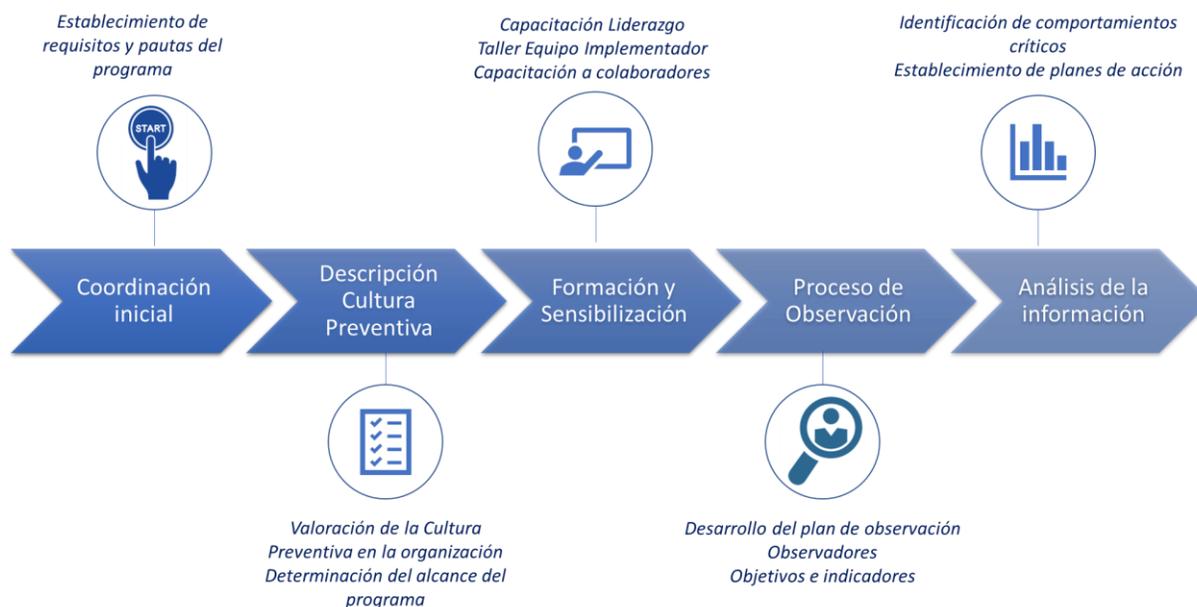
Fuente: Departamento de Promoción y Prevención

Como se puede observar en el cuadro anterior, no todos los procesos fueron llevados a cabo y de los que, si se indica la realización de actividades, fue a partir de la investigación de parte del equipo sin recibir una orientación clara.

A pesar de la falta de experiencia e información del equipo en la gestión de proyectos, se logró desarrollar el programa estructurado en cinco etapas tal y como se muestra en la siguiente figura.

Figura 21.

Estructura del Programa Personas Seguras



Fuente: Departamento de Promoción y Prevención.

Para cada una de las etapas mostradas en la figura anterior, se desarrollaron herramientas como cuestionario sobre cultura preventiva para aplicación a colaboradores de las empresas, plantillas y hojas de cálculo para procesar la información del cuestionario e interpretar los resultados para la descripción de la cultura preventiva, material de capacitación, infografías, plantillas para el desarrollo de un plan de observación que se orienta a identificar

comportamientos de riesgo e intentar modificarlos mediante el uso de técnicas de refuerzo positivo y finalmente, el proceso de análisis de la información obtenida de las observaciones para determinar los comportamientos de riesgo más frecuentes y establecer un plan de abordaje sobre dichos comportamientos.

El equipo logró presentar un programa el cual fue implementado y lanzado en una empresa piloto, posteriormente se hicieron algunos ajustes y se puso en marcha. Hasta la actualidad sigue implementándose con empresas clientes que requieren abordar temas relacionados al comportamiento de las personas trabajadoras para la prevención de accidentes ocupacionales. Desde que se lanzó el programa y hasta la actualidad han participado 12 empresas clientes.

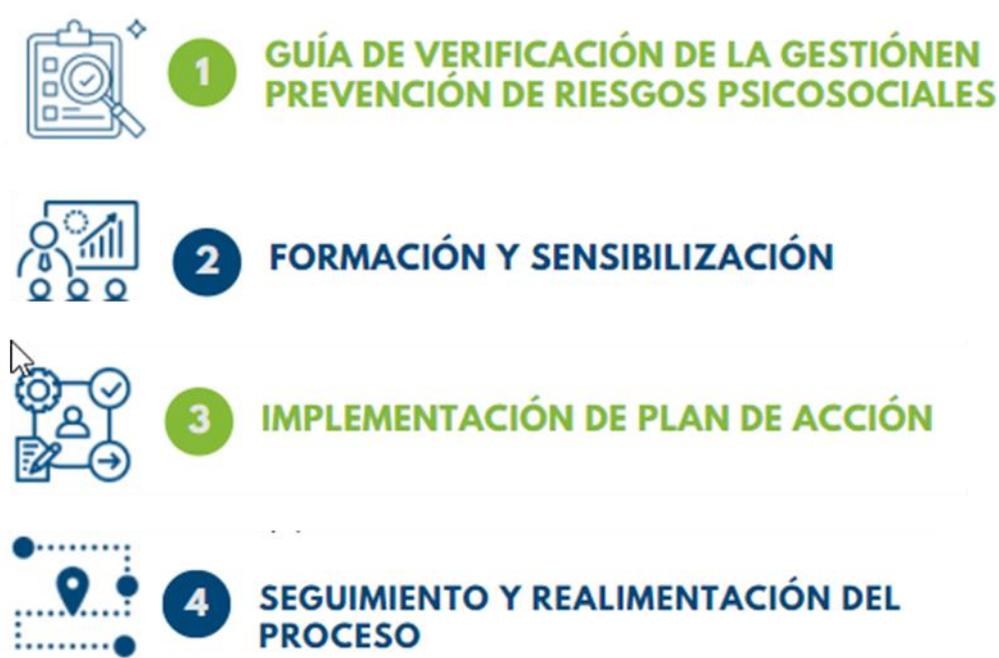
4.1.4.2. Desarrollo de Programa de Prevención de Factores de Riesgo Psicosocial

Este programa realizado como un proyecto en el 2021 consiste en desarrollar elementos de la prevención de los factores de riesgo psicosocial mediante la implementación de herramientas, asesoría y capacitación en organizaciones públicas y privadas, clientes de las distintas líneas de seguro y con interés de gestionar estos riesgos.

A diferencia respecto al programa anterior, en este caso el programa no se desarrolló tomando en consideración los grupos de procesos, áreas de conocimiento o ciclo de vida de un proyecto, ya que solamente se generó un plan de trabajo orientado al diseño y desarrollo de herramientas para cada una de las etapas en las que se estructuró el programa que se presenta en la siguiente figura.

Figura 22

Estructura del Programa Factores de Riesgo Psicosocial



Fuente: Departamento de Promoción y Prevención

El programa se lanzó bajo la estructura anterior con una empresa piloto en su momento y a la fecha se ha implementado en 9 empresas.

4.1.4.3. Desarrollo de Programa de Bienestar

Este programa desarrollado en el 2021 busca promover el bienestar integral que tiene como objetivo fomentar en la población meta buenas prácticas para alcanzar una vida saludable y satisfactoria, apoyar comportamientos saludables y mejorar la salud y la calidad de vida.

La información registrada respecto al desarrollo del programa como un proyecto, únicamente corresponde a un plan de trabajo con la lista de actividades planteadas que incluyen aquellas acciones necesarias para desarrollar una plantilla de diagnóstico en la materia, una plantilla para elaboración del plan de trabajo producto del diagnóstico, material de capacitación y cuaderno de trabajo como parte de la capacitación.

El programa se lanzó bajo la estructura anterior con una empresa piloto en su momento y a la fecha se ha implementado en 37 empresas.

4.1.4.4. Diseño de un Centro de Formación en Prevención

Este consiste en un proyecto que fue asignado en el año 2022 al Departamento de Ingeniería ya que implica el desarrollo de acciones constructivas por lo que el director y equipo del proyecto no pertenecían al departamento de Promoción y Prevención y la participación de sus miembros se orientó únicamente al establecimiento de los requerimientos del proyecto que consistían en la definición y diseño de módulos de formación prácticos en materia de prevención como trabajos en alturas, trabajos en caliente, trabajos eléctricos, ingreso a espacios confinados, levantamiento e izaje de cargas, seguridad química, seguridad en maquinaria y control de energías peligrosas, para el sector empresarial y un circuito vial para el sector educativo, dirigido a estudiantes de primaria. Por lo tanto, en este caso, solamente se analiza la participación del DPP en el proceso de definición de requerimientos y no en el proceso constructivo. Los requerimientos incluyen todos aquellos elementos requeridos para el desarrollo del proyecto.

El proyecto ha tenido algunas dificultades por motivos externos al departamento de Promoción y Prevención, por lo que en la actualidad se están llevando a cabo algunas obras,

sin embargo, como se mencionó, su administración no ha estado bajo la responsabilidad de ningún miembro del departamento.

Por lo tanto, de los cuatro proyectos anteriormente mencionados, de los tres programas solamente el primero tuvo alguna aplicación parcial de las buenas prácticas de la administración de proyectos, mientras que el resto solamente se visualizó una estructura y se planificaron las acciones para construir las herramientas requeridas para un diagnóstico, plan de trabajo y material de capacitación de aquellas empresas que estuvieran interesadas en implementar dichos programas. De hecho, estas herramientas fueron realizadas con base en las herramientas desarrolladas en el primer proyecto llamado Personas Seguras, pero en términos generales, no se registra información que evidencie las buenas prácticas de la gestión de proyectos para cada una de las etapas del ciclo de vida de un proyecto.

Todo lo anterior confirma la necesidad de parte del departamento de Promoción y Prevención de establecer una metodología de gestión de proyectos aplicable a su contexto actual, de entendimiento para sus miembros, que establezca una estructura y un orden para llevar a cabo el desarrollo de programas preventivos, como principal producto a través de buenas prácticas en la gestión de proyectos, al mismo tiempo que promueva la flexibilidad y adaptabilidad, con el propósito de garantizar la continuidad de la operativa actual, que como se mostró en la Tabla 6 es significativamente considerable respecto a las cargas de trabajo. De esta forma se pretende favorecer el proceso de incorporar en las funciones de los miembros del departamento, su participación en el desarrollo de proyectos sin comprometer el desempeño actual.

4.1.5. Análisis FODA

Para sustentar la necesidad de implementar una metodología de gestión de proyectos que favorezca el desarrollo y mejoramiento de los productos y servicios que ofrece el departamento de Promoción y Prevención a clientes del Grupo INS, se presenta a continuación el análisis por medio de la metodología FODA en la que se identifican fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a través de dos perspectivas: el enfoque sobre la gestión operativa y sobre la gestión de proyectos.

Para efectos de describir los resultados del análisis FODA, se presenta a continuación, de forma individual, cada uno de los aspectos analizados para la gestión operativa actual y la gestión de proyectos.

Tabla 13

Fortalezas de la gestión operativa y la gestión de proyectos del departamento de Promoción y Prevención en la actualidad.

PREGUNTAS DE ANÁLISIS	GESTIÓN OPERATIVA	GESTIÓN DE PROYECTOS
¿Qué se está haciendo bien?	Implementación de programas preventivos en poblaciones meta del sector empresarial y centros educativos	No se identifican fortalezas
¿Cuál es el valor agregado que reciben los clientes?	Los clientes reciben programas con enfoques preventivos para contribuir con la reducción de la siniestralidad	No se identifican fortalezas
¿Qué recursos y elementos favorecen la gestión?	Equipo humano multidisciplinario en materia de seguridad y salud Capacidad instalada de recurso con cobertura en todas las regiones del país Datos estadísticos para el análisis e identificación de necesidades de los clientes en la materia	Equipo humano multidisciplinario en materia de seguridad y salud Capacidad instalada de recurso con cobertura en todas las regiones del país Datos estadísticos para el análisis e identificación de necesidades de los clientes en la materia

Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar, en términos de la gestión operativa del departamento de Promoción y Prevención, destaca como fortalezas el equipo humano multidisciplinario ya que acumula experiencia y conocimiento en la materia para orientar las acciones del departamento y contribuir con la reducción de la siniestralidad de los clientes, lo cual es considerado un elemento diferenciador dentro del negocio asegurador que favorece el posicionamiento de la marca, fideliza y atrae a clientes.

Sin embargo, respecto a la perspectiva de gestión de proyectos, no se identifican fortalezas que potencien la experiencia y conocimiento de los miembros del departamento a favor del mejoramiento de los productos y servicios brindados o el desarrollo de nuevos productos o programas preventivos que contribuyan con el posicionamiento de la marca y la fidelización de sus clientes.

Tabla 14

Oportunidades de la gestión operativa y la gestión de proyectos del departamento de

Promoción y Prevención en la actualidad.

PREGUNTAS DE ANÁLISIS	GESTIÓN OPERATIVA	GESTIÓN DE PROYECTOS
¿Qué aspectos internos de la gestión se pueden aprovechar mejor?	Utilidad de los datos estadísticos para identificar tendencias que deban ser abordadas a través de los procesos actuales	Desarrollo de una metodología de gestión de proyectos para estandarizar los procesos y mejorar los productos y servicios del DPP Innovación tecnológica que utilice herramientas para mejoramiento de productos y servicios del DPP
¿Qué aspectos comprometen la satisfacción de los clientes en cuanto a productos y servicios?	Programas desactualizados Programas preventivos inexistentes para riesgos específicos Programas preventivos inexistentes para otras líneas de seguro	Ausencia de mejoras a los programas preventivos actuales e innovación para el desarrollo de nuevos productos que contribuyan al mejoramiento de los servicios
¿Existen cambios en materia de prevención que se puedan aprovechar?	Aprovechamiento de la tecnología para incorporar elementos innovadores a programas actuales que requieren mejoramiento o a programas nuevos	Aprovechamiento de la tecnología para incorporar elementos innovadores a programas actuales que requieren mejoramiento o a programas nuevos

Fuente: elaboración propia.

Respecto a las oportunidades identificadas, se menciona la necesidad de mejorar la utilidad de la información estadística disponible para identificar tendencias que deban ser abordadas a través de los procesos operativos actuales, así como para identificar necesidades que requieran ser atendidas mediante el desarrollo de proyectos, por lo que la necesidad de una metodología de gestión de proyectos es una enorme oportunidad que proporciona grandes ventajas para los objetivos del departamento de Promoción y Prevención, ya que permite estandarizar los procesos actuales, mejorar aquellos programas que están desactualizados, desarrollar programas preventivos inexistentes por tipo de riesgo o por línea de seguro. Así mismo, se identifica como oportunidad la necesidad de incorporar la innovación y las ventajas que ofrece la tecnología actual para para el desarrollo y mejoramiento de los productos y

servicios, incorporando elementos innovadores que contribuyan con los objetivos de prevención y a su vez contribuya a posicionar la marca y fidelizar los clientes.

Tabla 15

Debilidades de la gestión operativa y la gestión de proyectos del departamento de Promoción y Prevención en la actualidad.

PREGUNTAS DE ANÁLISIS	GESTIÓN OPERATIVA	GESTIÓN DE PROYECTOS
¿Qué aspectos internos y recursos se pueden mejorar?	Estandarizar la metodología de trabajo de las unidades que conforman el DPP	<p>Articulación de los equipos multidisciplinarios para desarrollar proyectos de mejora de los productos y servicios</p> <p>Organización y optimización del tiempo y recurso para la incorporación del desarrollo de proyectos que contribuyan con el mejoramiento de los productos y servicios del DPP</p>
¿Cuáles son las razones detrás de los problemas existentes en cuanto a la gestión?	<p>Estructura organizacional del departamento por unidades y no por procesos</p> <p>Diferencias en la metodología de trabajo en cuanto a planificación, ejecución y control de las unidades que conforman el DPP</p>	<p>Falta de una metodología de gestión de proyectos adaptada al contexto del DPP para no comprometer la gestión operativa</p> <p>Falta de conocimiento en materia de gestión de proyectos</p>
¿Qué elementos suponen un obstáculo?	Organización y tiempo para manejar la carga de trabajo actual	Organización y tiempo para mantener la carga de trabajo de la gestión operativa actual junto con la incorporación de proyectos nuevos o de mejora

Fuente: elaboración propia

Con relación a las debilidades, se identifica como punto medular la necesidad de estandarizar las metodologías de los procesos actuales, integrar los equipos para organizar y optimizar los recursos y tiempo de manera que la incorporación de una metodología de gestión

de proyectos contribuya con el mejoramiento de productos y servicios del DPP sin poner en riesgo o comprometer el desempeño de su operativa actual.

Tabla 16

Amenazas de la gestión operativa y la gestión de proyectos del departamento de Promoción y Prevención en la actualidad.

PREGUNTAS DE ANÁLISIS	GESTIÓN OPERATIVA	GESTIÓN DE PROYECTOS
¿Qué aspectos externos dificultan la gestión?	Compromiso de clientes	Compromiso de clientes
¿Qué cambios amenazan la gestión del DPP?	Competencia emergente del mercado asegurador	Competencia emergente del mercado asegurador
¿Qué tendencias existen que ponen en riesgo la continuidad de la gestión?	Uso de tecnologías para facilitar la planificación, ejecución y control de la gestión operativa	Uso de la tecnología para mejoramiento de los programas

Fuente: elaboración propia

Respecto a las amenazas, en términos generales para ambas perspectivas analizadas, se identifica la falta de compromiso de los clientes por tratarse de programas de carácter voluntario, por lo que en muchas ocasiones según se identifica en los informes revisados en los apartados anteriores, muchas empresas o instituciones han suspendido la implementación de alguno de los programas por motivos internos de la organización, ajenos al alcance del departamento de Promoción y Prevención. Así mismo, el riesgo de competencia es una constante en el mercado de seguros que pone en riesgo la gestión operativa y de proyectos del DPP.

A partir del diagnóstico de la situación actual realizado en el departamento de Promoción y Prevención del Grupo INS, se resalta la necesidad de implementar una

metodología de gestión de proyectos que sea estructurada, ágil y adaptable, al tiempo que se cumplen las metas operativas, la evaluación del departamento indica un bajo conocimiento en gestión de proyectos, con una comprensión limitada acerca de metodologías tradicionales y ágiles, lo que determina la necesidad de capacitación en esta materia, no obstante, los miembros del departamento consideran necesario implementar una metodología de gestión de proyectos que combine estructura y agilidad, adaptándose a sus necesidades en todas las fases del proyecto para mejorar sus procesos y servicios, fidelizar a los clientes y fortalecer la marca INS en el mercado asegurador. Por otra parte, la revisión de la información revela que, aunque se formó un equipo en 2022 para desarrollar proyectos sin metodología ni orientación específica, se concretaron cuatro proyectos, pero no se documentaron evidencias de buenas prácticas en su gestión. El análisis FODA realizado confirma la necesidad de implementar una metodología de gestión de proyectos estructurada pero sencilla, dado el bajo conocimiento en este ámbito y la posibilidad de desarrollar proyectos necesarios. Por lo tanto, la revisión de metodologías ha identificado procesos adaptables que permitirán implementar una gestión de proyectos efectiva en el departamento de Promoción y Prevención, enfocada en el desarrollo de programas preventivos que respondan a las necesidades de los clientes y que se pueden estructurar de manera estándar. Por todo lo anterior, se propone un modelo híbrido que combina procesos clave del enfoque tradicional en cascada con buenas prácticas ágiles, facilitando así la comprensión y la implementación de la metodología en el departamento de promoción y prevención sin afectar la operativa actual.

ha identificado un bajo conocimiento en materia de gestión de proyectos por lo que es necesario de forma inicial, la adopción de una metodología de gestión de proyectos que sea estructurada pero sencilla al mismo tiempo, para garantizar la comprensión y puesta en marcha de parte de los miembros del departamento como principales actores en el desarrollo de proyectos que son una necesidad y no han podido llevarse a cabo. Posteriormente, conforme el

nivel de madurez y conocimiento del personal vaya en incremento, se pueden considerar la integración de otros procesos dentro del marco de la metodología.

El objetivo se logra mediante el análisis del estado actual del departamento de promoción y prevención del Grupo INS, que resalta la necesidad de implementar una metodología de gestión de proyectos que sea estructurada, ágil y adaptable, al tiempo que se cumplen las metas operativas, tal y como se muestra en el siguiente cuadro resumen.

Tabla 17

Hallazgos del diagnóstico de la situación actual del DPP en materia de gestión de proyectos

Análisis	Herramienta	Hallazgos
Opinión de miembros del DPP sobre necesidad de una metodología de gestión de proyectos para el DPP	Encuestas	Los miembros del DPP participantes confirman sobre la necesidad de implementar una metodología de gestión de proyectos que sea estructurada, ordenada y estandarizada, pero al mismo tiempo ágil, flexible, efectiva, orientada a objetivos, adaptable y aplicable al contexto actual del DPP, para su implementación de forma paralela para cumplir con las metas operativas actuales
Grado de conocimiento en materia de gestión de proyectos de los miembros del DPP	Cuestionario	Se determina un grado de conocimiento bajo en materia de gestión de proyectos, no obstante, hay conceptos tanto de la metodología tradicional, como de la agilidad que son de conocimiento para algunos de los miembros del DPP participantes del cuestionario
Opinión de miembros del DPP sobre las características de una metodología de gestión de proyectos para el DPP	Encuesta	Se confirma la necesidad de implementar un modelo de gestión de proyectos que contribuya con el fortalecimiento y mejora de los procesos, programas y servicios del DPP, para fidelizar a los clientes y posicionar la marca INS a través de la prevención como elemento diferenciador en el mercado asegurador, con características que combinan la estructura y el orden de la metodología tradicional pero con un enfoque de agilidad, optimización de los recursos y efectividad en materia de planificación, ejecución, control y seguimiento a las acciones del proyecto.

Revisión de la información disponible	Revisión de sistemas e informes de gestión del DPP	<p>Por lo tanto, de los cuatro proyectos anteriormente mencionados, de los tres programas solamente el primero tuvo alguna aplicación parcial de las buenas prácticas de la administración de proyectos, mientras que el resto solamente se visualizó una estructura y se planificaron las acciones para construir las herramientas requeridas para un diagnóstico, plan de trabajo y material de capacitación de aquellas empresas que estuvieran interesadas en implementar dichos programas. Todo lo anterior confirma la necesidad de parte del departamento de Promoción y Prevención de establecer una metodología de gestión de proyectos aplicable a su contexto actual, de entendimiento para sus miembros, que establezca una estructura y un orden para llevar a cabo el desarrollo de programas preventivos, como principal producto a través de buenas prácticas en la gestión de proyectos, al mismo tiempo que promueva la flexibilidad y adaptabilidad, con el propósito de garantizar la continuidad de la operativa actual</p>
Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del DPP	Análisis FODA	<p>Se destaca como fortalezas el equipo humano multidisciplinario ya que acumula experiencia y conocimiento en la materia para orientar las acciones del departamento y contribuir con la reducción de la siniestralidad de los clientes. Sin embargo, no se identifican fortalezas que potencien esta experiencia y conocimiento a favor del desarrollo de proyectos.</p> <p>Como oportunidades se menciona la necesidad de mejorar la utilidad de la información estadística disponible para identificar tendencias que deban ser abordadas a través de los procesos operativos actuales, así como para identificar necesidades que requieran ser atendidas mediante el desarrollo de proyectos. Así mismo, se identifica como oportunidad la necesidad de incorporar la innovación y las ventajas que ofrece la tecnología actual para para el desarrollo de proyectos para el mejoramiento de los productos y servicios.</p> <p>Como debilidades se identifica como punto medular la necesidad de estandarizar las metodologías de los procesos actuales, integrar los equipos para organizar y optimizar los recursos y tiempo de manera que la incorporación de una metodología de gestión de proyectos contribuya con el mejoramiento de productos y servicios del DPP.</p> <p>Como amenazas se identifica la falta de compromiso de los clientes por tratarse de programas de carácter voluntario, por lo que en muchas ocasiones según se identifica en los informes revisados en los apartados anteriores, muchas empresas o instituciones han suspendido la implementación de alguno de los programas por motivos internos de la organización, ajenos al alcance del departamento de Promoción y Prevención.</p>
Análisis comparativo de modelos de gestión de proyectos (tradicional y ágil)	Cuadro comparativo	<p>El análisis de la situación actual y la comparación de ambos modelos sugiere la implementación de una metodología de gestión de proyectos con un enfoque híbrido que combina el modelo tradicional en cascada como referencia para las etapas de iniciación y cierre, el marco de trabajo Scrum para las etapas de Ejecución y Control, y la integración de ambos modelos para la etapa de planificación.</p>

Fuente: elaboración propia

Como se observa en el cuadro resumen anterior, el análisis realizado sobre la gestión de proyectos en el Departamento de Promoción y Prevención (DPP) revela la necesidad urgente de implementar una metodología estructurada y ágil, adaptada al contexto actual, que potencie el cumplimiento de metas operativas y mejore la fidelización de clientes. A través de encuestas

y cuestionarios, se identificó un bajo nivel de conocimiento en gestión de proyectos entre los miembros, pero también se evidenció la voluntad de adoptar un modelo que combine la estructura tradicional con la flexibilidad de enfoques ágiles. El análisis FODA destacó fortalezas como un equipo humano multidisciplinario, oportunidades en el uso de datos y tecnología, y debilidades en la falta de estandarización de procesos. Asimismo, se sugirió un enfoque híbrido para la gestión de proyectos, integrando métodos tradicionales y ágiles, con el fin de optimizar la planificación y ejecución de iniciativas preventivas.

4.1.5. Matriz de comparación de metodologías para la gestión de proyectos

La revisión y comparación de metodologías pretende identificar aquellos procesos o actividades recomendadas que puedan ser adaptadas e integradas para ser implementadas conjuntamente dentro de la propuesta metodológica para la gestión de proyectos con base en las necesidades detectadas del departamento de Promoción y Prevención en los apartados anteriores.

A continuación, se presenta la comparación de las buenas prácticas del PMBOK como metodología tradicional y SCRUM como metodología ágil para construir el modelo híbrido apropiado a las necesidades detectadas del departamento de Promoción y Prevención.

Tabla 18

Comparativo de las actividades de las áreas de conocimiento del PMBOK y un posible homólogo de SCRUM para cada una de las fases del ciclo de vida de un proyecto.

GRUPO DE PROCESO	PMBOK	SCRUM
Iniciación	Desarrollo del Acta de Constitución del Proyecto para justificar, definir y dar aprobación al proyecto	El propietario del producto y el equipo SCRUM desarrollan la hoja de ruta, la visión y el Backlog
	Identificación de partes interesadas	Identificación de partes interesadas e incorporación del Product Owner en el equipo SCRUM
Planificación	Desarrollo del Plan de Dirección del Proyecto (alcance, costo y tiempo)	Desarrollo del plan de lanzamiento de alto nivel y plan detallado para el próximo sprint
	Gestión del alcance (requisitos, entregables, supuestos, restricciones)	Selección y priorización de elementos pendientes de la lista del Backlog para el Sprint
	Gestión del tiempo (definición y secuenciación de actividades, estimación de recursos de las actividades, duración de las actividades para el desarrollo del cronograma)	Desarrollo de cronograma de lanzamiento general para planificación de tareas de los Sprint y su estimación para completar historias de usuario
	Gestión de los costos	Estimación de los lanzamientos y los Sprint y su línea base de costos
	Gestión de la calidad	La calidad está implícita en las prácticas de Scrum
	Gestión de los recursos humanos	Determinación del tamaño del equipo con base en las necesidades
	Gestión de las comunicaciones	Realización de reuniones de planificación antes del Sprint, reuniones diarias durante el Sprint y reunión de retrospectiva después de cada Sprint
	Gestión de los riesgos	Reuniones de revisión, todo el equipo se involucra en la mitigación y respuesta a los riesgos
	Gestión de las adquisiciones	Generación de información para describir las necesidades de adquisiciones mediante iteraciones tempranas
	Gestión de los interesados	Disponibilidad del Product Owner para resolver necesidades del equipo

Ejecución	Dirección y gestión del trabajo del proyecto	Equipo Scrum se autogestiona para ejecutar y entregar mediante Sprint Review y retrospectives
	Adquisición, desarrollo y dirección del equipo del proyecto	Desarrollo de un equipo multifuncional autodirigido
	Gestión de las comunicaciones	Información disponible y accesible para todo el equipo mediante el uso de tableros de control para visualizar el estado del proyecto en las reuniones
	Realización de las adquisiciones	Implícito en las revisiones del equipo para proporcionar información
	Administración de las adquisiciones	Realización de contratos flexibles
	Gestión de la participación de los interesados	Presentación del trabajo realizado al cliente en reuniones de revisión para recibir realimentación
Control	Control del alcance	Iteraciones gestionadas por medio del Backlog y Product Owner
	Control del cronograma	Equipo Scrum se autogestiona la asignación de funciones y en qué Sprint se realizan
	Control de costos	Medición de la evolución del producto para controlar los costos
	Control para el aseguramiento de la calidad	Realizado por el equipo conforme se avanza en el producto mediante pruebas de aceptación de usuarios
	Control de las comunicaciones	Información disponible y accesible para todo el equipo mediante el uso de tableros de control para visualizar el estado del proyecto en las reuniones
	Control de los riesgos	Implícito en las revisiones del equipo
Cierre	Cierre del proyecto	Cierre de Sprint, cierre de Historias de usuario o cierre del proyecto
	Cierre de las adquisiciones	Uso de Sprint para cierre total

Fuente: elaboración propia.

Con base en la información anterior y en las necesidades identificadas en materia de gestión de proyectos en los apartados anteriores, en el siguiente cuadro se presenta la

formulación del modelo que mejor se adapta a la metodología requerida de gestión de proyectos para cada una de las fases del ciclo de vida.

Tabla 19

Modelo Híbrido propuesto con base en el PMBOK y SCRUM para cada una de las fases del ciclo de vida de un proyecto.

Referencia	Fase del ciclo de vida de un proyecto				
	Inicio del Proyecto	Planificación del Proyecto	Ejecución del Proyecto	Control del proyecto	Cierre del Proyecto
PMBOK					
Integración de ambos modelos					
SCRUM					

Fuente: elaboración propia

4.2 Propuesta metodológica para la Gestión de Proyectos del DPP

En este capítulo se presenta la metodología propuesta como solución a la problemática identificada de carencia de una metodología de gestión de proyectos para el departamento de Promoción y Prevención del Grupo INS, la cual se basa en las buenas prácticas del PMBOK que establece los cinco grupos de procesos para la administración de proyectos, como referencia para el establecimiento de los elementos que conforman la propuesta metodológica, así como su integración con elementos de las metodologías ágiles.

A partir del diagnóstico que describe el contexto y la situación actual del departamento de Promoción y Prevención, se ha determinado un bajo nivel de conocimiento en la materia, por lo que el marco de referencia propone la utilización de aquellos procesos identificados como prioritarios y fundamentales para ofrecer una metodología de gestión de proyectos efectiva,

acorde a la necesidad del departamento y al tipo de productos a desarrollar, que en este caso, en su mayoría, corresponden al desarrollo de programas preventivos en respuesta a la detección de necesidades de los clientes. Dichos programas preventivos ofrecen la ventaja de que se pueden diseñar con una estructura estándar que facilite el desarrollo de los proyectos y favorezca la implementación de la presente propuesta.

Esta propuesta se centra en construir el marco de trabajo que integra aquellos procesos, herramientas y técnicas adecuadas para las fases de iniciación, planificación, ejecución, control y cierre, con base en los siguientes objetivos específicos:

- ✓ Establecer un marco de referencia que incluya los procesos, herramientas y técnicas para el grupo de procesos de iniciación de proyectos del Departamento de Promoción y Prevención.
- ✓ Definir los requerimientos del grupo de procesos de planificación y ejecución de gestión de proyectos, así como sus componentes (insumos, herramientas y técnicas, salidas) para la metodología de manejo de proyectos del Departamento de Promoción y Prevención.
- ✓ Establecer indicadores de desempeño como parte del grupo de procesos de control, para evaluar la efectividad de la metodología de gestión de proyectos.
- ✓ Realizar una evaluación de entregas y resultados como cierre del proyecto para garantizar su conformidad con los requisitos y estándares definidos la metodología propuesta y medir su aplicabilidad dentro de la estrategia del Departamento de Promoción y Prevención como parte del grupo de procesos de cierre.

4.2.1. Enfoque metodológico

Se presenta a continuación, la propuesta metodológica con un modelo híbrido en el que se han seleccionado los procesos más relevantes del modelo tradicional en cascada, combinado con buenas prácticas de las metodologías ágiles dentro de los grupos de procesos, para favorecer la comprensión de los funcionarios del departamento de Promoción y Prevención y la implementación de la metodología, procurando no alterar la operativa con la capacidad instalada de recurso humano actual.

Dentro de las buenas prácticas del PMBOK se establecen cinco grupos de procesos para la gestión de proyectos que incluyen 47 procesos relacionados con las diez áreas de conocimiento, de los cuales, algunos de ellos son tomados en consideración como base para el diseño de la propuesta metodológica de gestión de proyectos.

Las etapas definidas para la metodología propuesta para la gestión de proyectos del departamento de Promoción y Prevención, se fundamenta en el ciclo de vida de un proyecto definido por el PMBOK como la “serie de fases que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su conclusión, divididas en un conjunto de actividades del proyecto relacionadas de manera lógica, que culmina con la finalización de uno o más entregables” (p135).

El modelo híbrido de la propuesta metodológica se apoya en los principios robustos de la gestión tradicional de proyectos para establecer estructuras y procesos claros, sin embargo, se reconoce la necesidad de flexibilidad y adaptabilidad que proporciona la metodología ágil para hacer frente a los proyectos,

En el siguiente cuadro se detallan los procesos para cada una de las fases del ciclo de vida de un proyecto según las mejores prácticas del PMBOK y el marco de trabajo SCRUM y se indica cuáles procesos se incorporan dentro del a propuesta y cuales se excluyen, así como los aspectos a considerar dentro del modelo híbrido.

Tabla 20

Aplicación del Modelo Híbrido propuesto con base en el PMBOK y SCRUM para cada uno de los procesos de las fases del ciclo de vida de un proyecto.

FASE DEL CICLO DE VIDA	PMBOK	¿Se incluye en la PROPUESTA METODOLÓGICA?	SCRUM	¿Se incluye en la PROPUESTA METODOLÓGICA?	ASPECTOS PARA CONSIDERAR EN EL MODELO HÍBRIDO
Iniciación	Desarrollo del Acta de Constitución del Proyecto para justificar, definir y dar aprobación al proyecto	SI	El propietario del producto y el equipo SCRUM desarrollan la hoja de ruta, la visión y el Backlog	NO	Implementación del Acta de Constitución del Proyecto
	Identificación de partes interesadas	SI	Identificación de partes interesadas e incorporación del Product Owner en el equipo SCRUM	NO	Implementación de la Matriz de Partes Interesadas
Planificación	Desarrollo del Plan de Dirección del Proyecto (alcance, costo y tiempo)	NO	Desarrollo de la lista de tareas del Backlog y el plan detallado para el próximo sprint	SI	Desarrollo de la lista de actividades para construir el plan general de trabajo
	Gestión del alcance (elaboración de la EDT)	SI	Selección y priorización de elementos pendientes de la lista del Backlog para el Sprint	SI	Desarrollo de la EDT para generación Backlog o lista de actividades
	Gestión del tiempo (definición y secuenciación de actividades, estimación de recursos de las actividades, duración de las actividades para el desarrollo del cronograma)	NO	Desarrollo de cronograma de lanzamiento general para planificación de tareas de los Sprint y su estimación para completar historias de usuario	SI	Implementación de tablero Kanban para planificación de los Sprint
	Gestión de los costos	NO	Estimación de los lanzamientos y los Sprint y su línea base de costos	SI	Estimación inicial de costos con base en el backlog del producto y planificación de presupuesto para cada sprint.
	Gestión de la calidad	NO	La calidad está implícita en las prácticas de Scrum	SI	Implementación de la revisión al final del Sprint para comprobar el incremento

	Gestión de los recursos humanos	NO	Determinación del tamaño del equipo con base en las necesidades	SI	Determinación del equipo con base en las necesidades
	Gestión de las comunicaciones	NO	Realización de reuniones de planificación antes del Sprint, reuniones diarias durante el Sprint y reunión de retrospectiva después de cada Sprint	SI	Implementación de eventos: Reunión de planificación, Sprint, Reunión diaria, Revisión del Sprint, Retrospectiva
	Gestión de los riesgos	SI	Reuniones de revisión, todo el equipo se involucra en la mitigación y respuesta a los riesgos	SI	Implementación de matriz de riesgos con acciones de mitigación dentro de la lista de actividades
	Gestión de las adquisiciones	NO	Generación de información para describir las necesidades de adquisiciones mediante iteraciones tempranas	SI	Identificación inicial de recursos y proveedores necesarios para el proyecto.
	Gestión de los interesados	SI	Disponibilidad del Product Owner para resolver necesidades del equipo	NO	Incorporar dentro de la lista general de actividades las acciones definidas en la matriz de partes interesadas
Ejecución	Dirección y gestión del trabajo del proyecto	NO	Equipo Scrum se autogestiona para ejecutar y entregar mediante Sprint Review y retrospectives	SI	Implementación de tablero Kanban para planificación, ejecución, monitoreo y control de los Sprint
	Adquisición, desarrollo y dirección del equipo del proyecto	NO	Desarrollo de un equipo multifuncional autodirigido	SI	Enfoque de autogestión del equipo de proyectos
	Gestión de las comunicaciones	NO	Información disponible y accesible para todo el equipo mediante el uso de tableros de control para visualizar el estado del proyecto en las reuniones	SI	Cumplimiento de eventos en los plazos establecidos: Reunión de planificación, Sprint, Reunión diaria, Revisión del Sprint, Retrospectiva
	Realización de las adquisiciones	NO	Implícito en las revisiones del equipo para proporcionar información	SI	Asegurar que los recursos se obtengan según las prioridades del backlog en cada sprint, así como negociación de contratos o formalización de acuerdos con proveedores.

	Administración de las adquisiciones	NO	Realización de contratos flexibles	NO	
	Gestión de la participación de los interesados	NO	Presentación del trabajo realizado al cliente en reuniones de revisión para recibir realimentación	SI	Incorporar dentro de las reuniones de planificación y de cierre de cada Sprint al Patrocinador, ya que el cliente no es parte del proceso hasta que inicie la implementación del programa
Control	Control del trabajo del proyecto y los cambios de manera formal, estructurada y controlada a través de procesos rigurosos de aprobación y documentación	NO	Gestión del cambio continua, flexible y adaptativa, permitiendo ajustes frecuentes y rápidos basados en retroalimentación y evolución de requisitos	SI	Los cambios se integran de manera iterativa a lo largo del proyecto conforme se ejecutan y monitorean las actividades durante los Sprints
	Control del alcance	NO	Iteraciones gestionadas por medio del Backlog y Product Owner	SI	Implementar iteraciones gestionadas por medio del equipo de proyectos y con participación del Patrocinador
	Control del cronograma	NO	Equipo Scrum se autogestiona la asignación de funciones y en qué Sprint se realizan	SI	El equipo se autogestiona en la priorización de tareas, la selección de estas dentro del Sprint y la asignación para control del avance en el plazo definido por medio de la implementación del tablero Kanban
	Control de costos	NO	Medición de la evolución del producto para controlar los costos	SI	Revisión de gastos incurridos y ajuste de las proyecciones según el avance del proyecto.
	Control para el aseguramiento de la calidad	NO	Realizado por el equipo conforme se avanza en el producto mediante pruebas de aceptación de usuarios	SI	Implementación de revisión iterativa y al final del Sprint para aseguramiento de la calidad
	Control de las comunicaciones	NO	Información disponible y accesible para todo el equipo mediante el uso de tableros de control para visualizar el estado del proyecto en las reuniones	SI	Seguimiento al cumplimiento de eventos en los plazos establecidos: Reunión de planificación, Sprint, Reunión diaria, Revisión del Sprint, Retrospectiva

	Control de los riesgos formal, predictiva al inicio del proyecto con un enfoque riguroso en la planificación	NO	Gestión de riesgos continua, adaptativa e integrada en las revisiones e iteraciones del equipo con un abordaje flexible y de rápida respuesta	SI	Los riesgos se integran de manera iterativa a lo largo del proyecto y se abordan conforme se ejecutan y monitorean las actividades durante los Sprints
	Control de las adquisiciones formal, predictiva y planificada	NO	Gestión de las adquisiciones flexible y adaptativa, permitiendo ajustes continuos	SI	Revisión de los recursos adquiridos y ajuste de las adquisiciones según los resultados de cada sprint permitiendo flexibilidad y adaptación a posibles cambios y los requisitos del producto
	Control de la participación de los interesados	NO	Involucramiento del equipo y el cliente en las reuniones de revisión para determinar si el resultado cumple lo esperado o si es necesario hacer cambios	SI	Involucramiento del equipo y el patrocinador en las reuniones de revisión para determinar si el resultado cumple lo esperado o se requieren hacer cambios
Cierre	Cierre del proyecto	SI	Cierre de Sprint, cierre de Historias de usuario o cierre del proyecto	NO	Cierre del proyecto
	Cierre de las adquisiciones	NO	Uso de Sprint para cierre total	SI	Evaluación del desempeño de los proveedores y documentación de lecciones aprendidas

Fuente: elaboración propia.

4.2.2. Fases del proyecto

Según lo mostrado en el cuadro anterior, la estructura propuesta para la metodología de gestión de proyectos incluye los siguientes procesos para cada una de las fases del ciclo de vida de los proyectos con las consideraciones respectivas.

4.2.2.1. Iniciación

Consiste en formalizar un proyecto a partir de la detección de una necesidad o problema en función de los productos y servicios que ofrece el departamento de Promoción y Prevención a clientes del Grupo INS, para fidelización de estos dentro del negocio asegurador. Esto para realizar una propuesta mediante la constitución del acta del proyecto.

Dentro de este proceso se considera necesario el desarrollo del Acta de Constitución del Proyecto para justificar, definir y dar aprobación al proyecto, así como la elaboración de la matriz de partes interesadas.

4.2.2.2. Planificación

Esta fase consiste en la organización y preparación del proyecto mediante la elaboración de un plan general que contiene el trabajo a desarrollar para cumplir con los objetivos establecidos previamente en la fase anterior.

Dentro de la propuesta, este proceso integra ambos enfoques. Se descarta el desarrollo de un plan de gestión del proyecto que integre alcance, costo y tiempo y en su lugar, se consideran procesos de ideación y el desarrollo de la Estructura de Desglose de Trabajo,

ambos como insumo para la generación de la lista de actividades y el desarrollo del Plan General de Trabajo, en sustitución de procesos de definición y secuenciación de actividades, estimación de recursos de las actividades, duración de las actividades para desarrollo del cronograma.

Así mismo, se descartan procesos de gestión de comunicación, gestión de los recursos humanos, gestión de los costos y gestión de las adquisiciones, y en su lugar, se incorporan dentro del proceso de planificación, ejecución y seguimiento por medio del tablero Kanban el cual integra la comunicación por medio de reuniones diarias de los Sprint, el enfoque de equipo desarrollador autodirigido y la asignación de uno de sus miembros como moderador para manejo del recurso humano. Respecto a la gestión de los costos y de las adquisiciones, se parte del hecho de que el tipo de producto a desarrollar a través de esta metodología consiste en el diseño e implementación de programas preventivos que en apariencia no requiere de costos adicionales al concepto de salarios del recurso humano asignado, sin embargo, cabe la posibilidad de que se requiera asignar recurso o gestionar la adquisición de software, licencias, contratos con proveedores, material de apoyo audiovisual, equipo de protección personal, entre otros.

Respecto a la gestión de la calidad y gestión de los riesgos, se incorporan mediante la identificación preliminar de riesgos y aspectos de calidad y la implementación de la revisión al final de cada Sprint para comprobación del incremento y la asignación de tareas de mitigación, respectivamente.

4.2.2.3. Ejecución, monitoreo y control

En esta etapa el equipo de trabajo definido más adelante definido como Equipo Desarrollador, lleva a cabo las actividades planificadas para el desarrollo del producto o servicio que se desea implementar. De forma paralela, se integra la ejecución con el proceso de monitoreo y control para medir el progreso del proyecto conforme se ejecutan las actividades.

Como se observa en el cuadro, la implementación del tablero Kanban integra los procesos de Ejecución y Monitoreo y Control, ya que permite al Equipo Desarrollador autogestionarse y enfocarse en el desarrollo de las actividades seleccionadas previamente en las reuniones de planificación y Sprint, así como en las reuniones diarias para dar seguimiento de forma paralela, con el propósito de optimizar el tiempo y recurso y medir la efectividad del proyecto. Adicionalmente, los cambios se integran de manera iterativa a lo largo del proyecto conforme se ejecutan y monitorean las actividades durante los Sprint, para control de las actividades, de la calidad, de los recursos, de los riesgos y de las partes interesadas.

En este proceso quedan descartadas acciones como realización y administración de las adquisiciones dentro del proceso de ejecución, así como el control de las adquisiciones de manera formal, predictiva y planificada o de manera flexible y adaptativa, ya que como se mencionó en el cuadro, no se prevé la necesidad de adquisiciones para efectos de diseñar programas preventivos y de ser necesario, se incluye dentro de la lista de actividades como una tarea dentro del Sprint

4.2.2.4. Cierre

En esta etapa se realiza un cierre formal para entrega del producto desarrollado y la planificación del proceso de capacitación a otros miembros del departamento para su posterior implementación con los clientes. Así mismo, permite identificar oportunidades de mejora de la gestión llevada a cabo.

A partir de todo lo anterior, es necesario como parte de la propuesta metodológica, establecer la definición de roles y responsabilidades de cada uno de los involucrados en los procesos para cada una de las etapas del ciclo de vida, así como las herramientas a utilizar.

4.2.3. Roles y responsabilidades

Como parte de la propuesta metodológica para la gestión de proyectos del departamento de Promoción y Prevención, es fundamental definir claramente los roles y responsabilidades que, en el contexto de un modelo híbrido, se combinan algunas funciones y mejores prácticas del modelo tradicional en cascada con el marco de trabajo ágil de Scrum, con el propósito de sacar provecho de aquellas características relevantes de ambas metodologías que pueden aplicarse en el contexto del departamento, para garantizar una estructura organizada y al mismo tiempo brindar la flexibilidad necesaria para adaptarse a las necesidades, y así fomentar el trabajo colaborativo. Esto permitirá mejorar la eficiencia operativa y la comunicación dentro del equipo, clarificando las expectativas y responsabilidades de los integrantes del DPP en sus proyectos.

A continuación, se describen los roles definidos para la propuesta metodológica, combinando la metodología tradicional con el marco de trabajo de Scrum.

4.2.3.1. Patrocinador dueño del producto (Product Owner)

Se trata de una figura de liderazgo dentro del departamento de Promoción y Prevención, que, en este caso, le compete a los Coordinadores de cada una de las unidades de trabajo, así como la jefatura del departamento, quienes, como parte de sus funciones, tienen a su alcance los insumos para identificar las necesidades o los problemas que puedan presentar los clientes o poblaciones meta en materia de prevención. Ante la necesidad o el problema que pueda presentarse como parte de los servicios que ofrece la unidad de trabajo que representa, esta figura se convierte en un patrocinador ya que actúa como enlace principal entre el equipo de desarrollo y la unidad de trabajo o partes interesadas, y como dueño del producto desde el punto de vista que es el responsable de definir y priorizar los requisitos del producto final, asegurando que se alinee a las necesidades del negocio, las metas operativas y los objetivos estratégicos.

El Patrocinador dueño del producto es el responsable de maximizar el valor del producto por lo que su rol inicia con el planteamiento de la necesidad y en conjunto con la jefatura, establecen los miembros del equipo de proyecto, que, una vez planteado el proyecto de parte del equipo desarrollador, debe autorizar la propuesta en el Acta de Constitución del Proyecto. Adicionalmente, debe gestionar la lista de actividades o backlog del producto por lo que su participación en las sesiones de seguimiento es fundamental para brindar acompañamiento y retroalimentar el trabajo del equipo de proyecto. Así mismo, es quien conoce el producto esperado, por lo que tiene la responsabilidad de autorizar el producto una vez que este alcance las expectativas y requisitos.

Como patrocinador, este individuo proporciona el respaldo necesario, recursos y visibilidad al proyecto, facilitando la toma de decisiones y su función combina la visión estratégica del enfoque tradicional con la flexibilidad y adaptabilidad del trabajo ágil, garantizando que el proyecto se desarrolle de manera eficiente y cumpla con las expectativas que deben ser ofrecidas a los clientes.

4.2.3.2. Desarrolladores de proyecto

Son los responsables de diseñar, elaborar, probar y entregar los elementos que componen el producto de acuerdo con los requisitos establecidos, procurando asegurar su calidad y funcionalidad con base en las necesidades. Para esto deben llevar a cabo y desarrollar cada una de las actividades de la lista de actividades o backlog consolidada en el tablero, procurando cumplirlas en el tiempo establecido. Así mismo, deben trabajar de manera colaborativa dentro del equipo, asistir a las reuniones diarias durante los sprint, compartir el progreso de las actividades asignadas procurando una comunicación clara y transparente.

Dentro del contexto híbrido, los desarrolladores del proyecto participan en la planificación de las iteraciones y sprints, aportando su experiencia y conocimiento para estimar tareas.

Por otra parte, deben estar preparados para adaptarse a los cambios como característica del enfoque ágil, lo cual implica aplicar la flexibilidad y estar dispuestos a ajustar el trabajo según las necesidades del proyecto.

Finalmente, deben participar en las revisiones de los sprint proporcionando retroalimentación constructiva y sugiriendo acciones de mejora del proceso, así como mantenerse actualizados sobre nuevas tecnologías, herramientas y metodologías, buscando siempre la mejora continua.

4.2.3.3. Equipo Desarrollador

Equipo multidisciplinario conformado por los Desarrolladores de Proyecto descritos en el párrafo anterior. Son los profesionales de seguridad y salud del departamento de Promoción y Prevención, seleccionados y asignados previo al proyecto por parte de la jefatura y el Patrocinador dueño del producto del proyecto. Consiste en un equipo autogestionado, es decir, tiene la autonomía para organizar su trabajo y decidir cómo abordar las tareas, lo que fomenta la responsabilidad y compromiso de sus miembros, así como la motivación durante el desarrollo del proyecto. Como equipo deben fomentar una comunicación abierta entre todos los miembros, facilitando la toma de decisiones, discusión y resolución de problemas y deben estar preparados para adaptarse a cambios. Son los responsables de entregar los incrementos en cada Sprint y trabajan estrechamente con el Patrocinador dueño del producto para comprender los requisitos y prioridades de la lista de actividades y con el Moderador para resolver impedimentos.

4.2.3.4. Moderador

Se trata de un individuo que es miembro del Equipo Desarrollador al que se le asignan algunas funciones diferenciadas adaptadas del modelo de Scrum Master. Esta figura debe ser asignada por parte de la jefatura y del Patrocinador dueño del producto a uno de los miembros del Equipo de Desarrollador el cual es el encargado de organizar y facilitar las reuniones del

equipo, como las reuniones diarias, las revisiones de los sprints y las retrospectivas, asegurando que sean productivas y se mantengan enfocadas en los objetivos. Para esto, debe fomentar un ambiente de colaboración entre los miembros del Equipo Desarrollador, incentivando la comunicación abierta y el intercambio de ideas para resolver problemas y mejorar procesos. Además, debe actuar como mediador en caso de desacuerdos o conflictos dentro del equipo, ayudando a resolver de manera constructiva y positiva. Así mismo, debe identificar y ayudar a remover impedimentos que puedan afectar el progreso del equipo.

Debe fomentar una cultura de aprendizaje dentro del equipo, motivando a los miembros a compartir conocimientos y experiencias que sumen al desarrollo del proyecto y al crecimiento profesional de los miembros del equipo. Adicionalmente, promueve la retroalimentación continua dentro del equipo para asegurar que se tomen en cuenta las opiniones y se realicen ajustes cuando sea necesario.

Es el responsable de administrar las herramientas establecidas para cada uno de los procesos a lo largo del desarrollo del proyecto y registrar la información correspondiente en cada uno de los formularios, lo cual le permite ayudar a monitorear el avance del equipo con respecto a los objetivos del proyecto, utilizando las métricas establecidas en las herramientas para cada uno de los procesos asegurando que se cumplan los plazos establecidos. Por lo anterior, es el enlace con la figura del Gestor de Proyectos para reportar los informes correspondientes.

4.2.3.5. Gestor de proyectos

Encargado de supervisar y administrar todos los proyectos en curso y en programación del departamento de Promoción y Prevención, asegurando la efectividad de la metodología para la gestión de proyectos propuesta, de manera que esta se adapte a las necesidades y características del departamento, para ello debe cumplir con las siguientes funciones:

- ✓ Define la estrategia general de gestión de proyectos, estableciendo objetivos claros, para alinear los proyectos con las metas operativas e institucionales.
- ✓ Desarrollo de un plan de gestión de proyectos general que incluye consolidación de la información de los proyectos en curso del departamento, como definición de objetivos, alcance, cronograma, recursos asignados, hitos clave.
- ✓ Facilita la colaboración de los equipos de trabajo, asegurando que los miembros estén entrenados y alineados con base en la metodología.
- ✓ Administra los recursos humanos y financieros asignados a los proyectos del DPP, procurando optimizar su uso y asegurar el cumplimiento de los objetivos.
- ✓ Monitorea y da seguimiento al progreso de los proyectos para control de estos, asegurando el cumplimiento de los plazos y uso efectivo de los recursos asignados.
- ✓ Actúa como punto de contacto entre los equipos desarrolladores de proyectos y las partes interesadas para garantizar una comunicación clara y efectiva.
- ✓ Proporciona apoyo para atender consultas o resolver conflictos durante el ciclo de vida de los proyectos en relación con la metodología.
- ✓ Organiza y lleva a cabo sesiones de formación y capacitación al personal del DPP con base en la detección de necesidades, fortalecer el conocimiento y la habilidad de los miembros en materia de gestión de proyectos y fomentar el desarrollo profesional.

- ✓ Garantiza que los proyectos en desarrollo se apeguen a normativa interna y externa, así como a estándares de calidad.
- ✓ Elabora, mantiene y registra documentos como procedimientos, plantillas, herramientas para garantizar su aplicación consistente y asegurar la correcta documentación de los proyectos.
- ✓ Realiza revisiones al cierre de cada proyecto para evaluación del desempeño, identificación de lecciones aprendidas y oportunidades de mejora.
- ✓ Prepara y presenta informes del estado de los proyectos a la jefatura y líderes de unidades de trabajo, en los que se describan logros, oportunidades de mejora y planes de acción.
- ✓ Propone y lleva a cabo acciones de mejora de los procesos de gestión de proyectos conforme se acumule experiencia, para optimización de dichos procesos.

4.2.4. Procesos y herramientas

El siguiente cuadro resume los procesos aplicables en cada una de las fases, con base en las buenas prácticas de PMBOK y su comparativa con el marco de trabajo SCRUM, así como las herramientas diseñadas para hacer efectivo cada proceso y los responsables de cada proceso.

Tabla 21

Herramientas para la gestión de proyectos del DPP por proceso y fase del ciclo de vida

Etapa	Proceso	Herramientas	Responsable
Iniciación	Detección de necesidades y planteamiento del problema	Acta de constitución del proyecto	Jefatura / Líderes de unidad
	Establecimiento del proyecto y Patrocinador dueño del producto	Acta de constitución del proyecto	Jefatura
	Establecimiento del Equipo Desarrollador	Acta de constitución del proyecto	Jefatura / Patrocinador dueño del producto
	Descripción inicial del proyecto	Acta de constitución del proyecto	Equipo Desarrollador
	Determinación del alcance del proyecto	Acta de constitución del proyecto	Equipo Desarrollador
	Planteamiento de objetivo general y objetivos específicos del proyecto	Acta de constitución del proyecto	Equipo Desarrollador
	Identificación preliminar de riesgos del proyecto	Acta de constitución del proyecto	Equipo Desarrollador
	Identificación de beneficios del proyecto	Acta de constitución del proyecto	Equipo Desarrollador
	Aprobación de desarrollo del proyecto	Acta de constitución del proyecto	Equipo Desarrollador
	Identificación de partes interesadas	Matriz de partes interesadas	Equipo Desarrollador
	Evaluación de partes interesadas	Matriz de partes interesadas	Equipo Desarrollador
	Establecimiento de estrategia de comunicación con partes interesadas	Matriz de partes interesadas	Equipo Desarrollador
Planificación	Ideación y diseño del producto a desarrollar	Plantilla de ideas de diseño (Design Thinking)	Equipo Desarrollador
	Definición de la Estructura de Desglose de Trabajo (EDT)	EDT	Equipo Desarrollador
	Elaboración de Plan General de Trabajo (PGT) y la proyección del cronograma	Plan General de Trabajo (PGT)	Equipo Desarrollador
	Elaboración de Plan de Riesgos, Calidad y Cambios	Matriz de Riesgos, Calidad y Cambios	Equipo Desarrollador

Ejecución y Control	Selección de las actividades del PGT que se incluyen al siguiente Sprint	Tablero de Planificación, Ejecución y Control (TPEC)	Equipo Desarrollador
	Ejecución de las actividades seleccionadas para el Sprint en curso	Tablero de Planificación, Ejecución y Control (TPEC)	Equipo Desarrollador
	Revisión y registro en reuniones diarias del avance del Sprint en curso	Tablero de Planificación, Ejecución y Control (TPEC)	Equipo Desarrollador
	Definición de generalidades del programa preventivo en desarrollo	Plantilla de Generalidades del Programa	Equipo Desarrollador
	Definición de plantilla para registro de información general del cliente del programa preventivo en desarrollo	Plantilla de Información General	Equipo Desarrollador
	Definición de plantilla para diagnóstico del cliente del programa preventivo en desarrollo	Plantilla de Diagnóstico	Equipo Desarrollador
	Definición de plantilla para presentación del Plan de Trabajo del programa preventivo en desarrollo al cliente	Plantilla de Propuesta de Plan de Trabajo	Equipo Desarrollador
	Definición de plantilla para generación de informe de actividades del programa preventivo en desarrollo	Plantilla de Informe de Actividades	Equipo Desarrollador
	Diseño del material de apoyo para el programa preventivo en desarrollo	Matriz para material de apoyo	Equipo Desarrollador
	Definición de tablero para monitoreo y control de la implementación del programa preventivo en desarrollo	Monitoreo del Programa	Equipo Desarrollador
	Definición de plantilla para elaboración del informe final del programa preventivo en desarrollo	Informe final	Equipo Desarrollador
	Control de desempeño del proyecto	Tablero de Planificación, Ejecución y Control (TPEC)	Equipo Desarrollador
Definición y seguimiento en reunión diaria para control de riesgos	Matriz de Riesgos, Calidad y Cambios	Equipo Desarrollador	

	Definición y seguimiento en reunión diaria para control de la calidad	Matriz de Riesgos, Calidad y Cambios	Equipo Desarrollador
	Definición y seguimiento en reunión diaria para control de cambios	Matriz de Riesgos, Calidad y Cambios	Equipo Desarrollador
	Medición del desempeño del Equipo desarrollador en el Sprint en curso	Tablero de Planificación, Ejecución y Control (TPEC)	Equipo Desarrollador
	Presentación final de los entregables del Sprint en curso	Registro de Entregables	Equipo Desarrollador
	Revisión y retroalimentación sobre los entregables del Sprint en curso	Registro de Entregables	Patrocinador dueño del producto
Cierre	Evaluación y Aprobación para cierre del proyecto	Evaluación, Aprobación y Cierre	Patrocinador dueño del producto
	Retroalimentación sobre el desempeño	Evaluación, Aprobación y Cierre	Patrocinador dueño del producto / Equipo Desarrollador
	Identificación de lecciones aprendidas para mejora continua	Plantilla de lecciones aprendidas	Equipo Desarrollador
	Elaboración del Plan de Implementación	Plan de Lanzamiento	Patrocinador / Equipo Desarrollador

Fuente: elaboración propia.

Con base en el cuadro anterior, se detalla a continuación, una descripción de cada una de las herramientas por proceso.

4.2.4.1. Procesos de Iniciación

En este grupo se definen todos los procesos referentes al establecimiento de un nuevo proyecto a partir de que se haya detectado una necesidad de parte de la jefatura del DPP y se determine su abordaje a través de un proyecto, por lo tanto, se asigna dicho proyecto y se define el equipo de trabajo. Como se muestra en la Tabla 20, para esta fase del ciclo de vida del proyecto se toma como referencia las buenas prácticas del PMBOK aplicadas a la metodología propuesta la cual se compone de los siguientes procesos.

4.2.4.1.1. Proceso de creación del Acta de Constitución del Proyecto

Consiste en el documento formal que presenta las generalidades del proyecto. El proceso inicia con la asignación de parte de la jefatura del Patrocinador, de la temática a abordar con base en la detección de necesidades de clientes, a partir de informes operativos, información estadística o solicitudes en respuesta a necesidades de negocio. Así mismo, se asigna el director de proyecto, equipo de proyecto y plazo de entrega. La generación del acta de constitución del proyecto está bajo la responsabilidad del Equipo Desarrollador dirigidos por el Moderador, quienes deben completar la plantilla para posteriormente presentarla y recibir aprobación por parte del Patrocinador. El acta se constituye de la siguiente información:

- a. Nombrar preliminarmente el proyecto. Responsable: Jefatura.
- b. Nombrar Patrocinador del proyecto. Responsable: Jefatura.

- c. Estimar fecha de inicio y finalización del proyecto. Responsable: Jefatura y Patrocinador.
- d. Nombrar Moderador y Equipo Desarrollador. Responsable: Jefatura y Patrocinador.
- e. Plantear el problema o necesidad. Responsable: Patrocinador y jefatura.

Moderador y Equipo Desarrollador:

- f. Realizar descripción inicial del proyecto
- g. Establecer alcance del proyecto
- h. Plantear objetivo general y objetivos específicos del proyecto
- i. Mapear preliminarmente los riesgos del proyecto
- j. Identificar los beneficios del proyecto
- k. Presentar acta a Patrocinador y Jefatura para solicitar aprobación del proyecto.

Dicha información está contenida como una plantilla en el formulario GP01-01_Acta de Constitución del Proyecto, la cual se presenta en el Apéndice 4.

4.2.4.1.2. Proceso de identificación de partes interesadas

El propósito de este proceso es la identificación de las personas o grupos interesados clave del proyecto para determinar su nivel de impacto e influencia y así establecer las partes prioritarias y las estrategias de comunicación con dichas partes, bajo la responsabilidad del Equipo Desarrollador con la guía del Moderador. Para este proceso se ha diseñado el formulario GP01-02_Matriz de Partes Interesadas que se presenta en el Apéndice 5, el cual se divide en columnas de parte interesada, clasificación (interna o externa), impacto del proyecto en las partes (alto, medio, bajo), influencia de las partes sobre el proyecto (alta, media, baja),

prioridad, acción (monitorear, mantener informadas, mantener satisfechas, trabajar con las partes), estrategia y fase del proyecto.

4.2.4.2. Procesos de Planificación

La planificación de los proyectos según la metodología propuesta se compone de los siguientes procesos:

4.2.4.2.1. Proceso para generación de ideas de diseño

En el contexto actual de gestión de proyectos, donde la rapidez y la adaptabilidad son fundamentales, se incorpora dentro de la propuesta metodológica híbrida el modelo de Design Thinking el cual consiste en un proceso creativo centrado en el usuario que fomenta el trabajo colaborativo de equipos multidisciplinarios y la resolución de problemas complejos a través de iteraciones rápidas para comprender las necesidades y deseos de usuarios finales. Esto con la intención de favorecer la flexibilidad y adaptabilidad a los miembros del departamento que vayan a conformar equipos de proyectos, así como mejorar su capacidad de innovar y resolver problemas complejos para entregar productos y servicios que atiendan las necesidades de los clientes en materia de prevención.

Por lo tanto, dentro de la propuesta metodológica, en la fase de planificación de previo a la elaboración de la EDT y el Plan General de Actividades, se incorpora una plantilla de trabajo basada en las cinco etapas de Design Thinking de empatizar, definir, idear, prototipar y evaluar. Esto con el propósito de darle la oportunidad al equipo de proyecto de entender las necesidades de los clientes, identificar claramente lo que se debe entregar y definir las características prioritarias de los clientes al explorar alternativas de diseño y mejora, con ideas

innovadoras previo a la definición de una estructura y el plan de trabajo, para asegurar que la planificación esté alineada con expectativas y requerimientos reales de quienes serán usuarios o beneficiados de los programas a desarrollar.

Para este proceso se ha diseñado el formulario GP02-01_Ideas de Diseño que se presenta en el Apéndice 6, el cual incorpora los cinco pasos del modelo de Design Thinking de una manera guiada para promover que el equipo de proyecto realice el ejercicio de empatizar mediante el mapa de empatía el cual permite identificar lo que piensan, sienten, ven, escuchan, dicen y hacen quienes podrían ser los usuarios finales del producto a desarrollar, para posteriormente definir mediante la técnica del Punto de Vista (POV) que permite organizar la información del paso anterior para identificar las áreas de oportunidad. El siguiente paso consiste en idear mediante la técnica de Lluvia de ideas que puedan responder al reto planteado de parte del Equipo Desarrollador. Así mismo, se incluye dentro de la plantilla un cuadro para prototipar, es decir, mediante el uso de dibujos, croquis, diagramas de flujo, etc., el equipo de proyecto tiene la oportunidad en este paso de fallar rápido y barato para dar forma al producto que se desea desarrollar. Finalmente, la verificación se realiza de parte del equipo desarrollador y el patrocinador para someter a evaluación la propuesta para recibir retroalimentación y ajustar.

4.2.4.2.2. Proceso para creación de la Estructura de Desglose de Trabajo (EDT)

La Estructura de Desglose del Trabajo (EDT) es un elemento fundamental en la gestión de proyectos, proporcionando una representación visual y jerárquica de las tareas necesarias para alcanzar los objetivos del proyecto, por lo tanto, se incorpora dentro de la propuesta metodológica en la fase de planificación, posterior al proceso de haber aplicado los principios de Design Thinking, para contribuir con el equipo de proyecto en comprender las necesidades y

generar soluciones innovadoras, a fin de organizar las actividades del proyecto de forma sistemática, como punto de partida para la elaboración del Plan General.

Para este proceso se ha diseñado el formulario GP02-02_Estructura de Desglose de Trabajo el cual consta de los objetivos general y específicos y la estructura jerárquica que desglosa los entregables que deben completarse para alcanzar los objetivos. El formulario se presenta en el Apéndice 7.

4.2.4.2.3. Proceso para elaboración del Plan General de Proyecto

Tras haber aplicado los principios de Design Thinking para entender profundamente las necesidades de los usuarios, haber generado alternativas de diseño y haber estructurado las tareas clave a través de la Estructura de Desglose de Trabajo (EDT), el siguiente proceso consiste en articular ambos elementos para construir el Plan General de Trabajo (PGT) del proyecto, dando continuidad al modelo híbrido en el que se procura aprovechar tanto la planificación estructurada, como la flexibilidad y agilidad para gestionar eficazmente las prioridades y el desarrollo del proyecto.

Por lo tanto, a partir de los procesos anteriores, se genera el formulario GP02-03_Plan General de Proyecto que se presenta en el Apéndice 8, el cual consiste en una plantilla que completa el equipo desarrollador para colocar las actividades por fase según la estructura del programa, el número de actividad, el número de Sprint, la duración estimada de la actividad y finalmente, el cronograma con la proyección que realiza el equipo por semana para un máximo de 20 semanas, haciendo uso de la simbología establecida dentro del documento de manera que sus miembros reserven los espacios en agenda de los bloques programados por semana

para dedicarse en esos periodos única y exclusivamente al proyecto suspendiendo momentáneamente sus funciones operativas.

4.2.4.2.4. Proceso para la Gestión de la Calidad, los Riesgos y los Cambios

En este caso se realiza la gestión de los riesgos, gestión de la calidad y gestión de los cambios con una visión unificada mediante una herramienta centralizada que proporciona una visión completa e integrada de los riesgos, la calidad y los cambios para evitar que los equipos de proyectos trabajen con información dispersa, fomentando así la mejora en la comunicación y consolidación de las actividades necesarias para mitigar riesgos durante el desarrollo del proyecto, asegurar la calidad del producto desarrollado y garantizar la efectividad en el manejo de cambios que puedan ser requeridos durante la gestión del proyecto.

A su vez, integrar la gestión de cambios con la gestión de riesgos y calidad permite evaluar de manera más efectiva la forma en que los cambios propuestos afectan tanto los riesgos como la calidad del proyecto y mejora la capacidad de monitorear y ajustar de manera simultánea las acciones requeridas para control de los riesgos y aseguramiento de la calidad, en especial producto de los cambios requeridos durante el desarrollo del proyecto.

Por lo anterior, se propone el uso de la plantilla nombrada GP02-04_Matriz integrada de riesgos, calidad y cambios ubicada en el apéndice 9, la cual si bien es cierto se divide en tres partes, la intención de su integración es facilitar en un solo documento, la visibilidad de aquellos riesgos o aspectos de calidad durante el desarrollo del proyecto, así como de las acciones

requeridas para su control, o bien, aquellos cambios que tienen el potencial de causar nuevos riesgos o aspectos que puedan afectar la calidad.

Esta herramienta se estructura de la siguiente manera:

- a. Matriz de riesgos: se constituye incluyendo la siguiente información para manejo de los riesgos identificados durante el desarrollo del proyecto:
 - ✓ Descripción del problema: evento o circunstancia con el potencial de generar riesgos que puedan afectar la continuidad o efectividad del proyecto.
 - ✓ Fecha de identificación: registro de fecha en que se identifica el riesgo.
 - ✓ Riesgo: posibilidad de que ocurra un evento incierto que pueda afectar los objetivos del proyecto, ya sea positiva o negativamente, y se puede evaluar en función de su probabilidad de ocurrencia e impacto.
 - ✓ Tipo de riesgo: se clasifica el riesgo identificado como amenaza cuando el riesgo tiene el potencial de afectar negativamente los objetivos del proyecto por eventos o condiciones inciertas que, en caso de ocurrencia, puede causar problemas, retrasos, costos adicionales o cualquier consecuencia adversa. Por su parte, se clasifica como oportunidad si el riesgo tiene el potencial de afectar positivamente los objetivos del proyecto, es decir, es un evento o condición incierta que, si ocurre,

podría beneficiar al proyecto ya sea mejorando el alcance, reduciendo costos, acelerando el tiempo de entrega o mejorando la calidad.

- ✓ Causas: factores o condiciones que pueden desencadenar la ocurrencia del riesgo.
- ✓ Consecuencias: se trata del impacto o resultado de la ocurrencia de un riesgo, ya sea positivo o negativo, sobre los objetivos del proyecto, es decir, son los efectos que resultan de la materialización del riesgo que pueden influir en el alcance, tiempo, costo, calidad u otros.
- ✓ Probabilidad de ocurrencia: grado o medida de la posibilidad de que un riesgo ocurra durante el ciclo de vida del proyecto. En este caso, se hace mediante una evaluación cualitativa por medio de las categorías Baja, Media y Alta.
- ✓ Impacto: se trata del efecto que la materialización del riesgo puede tener sobre los objetivos del proyecto representando el grado de severidad de las consecuencias, categorizadas como Bajo, Medio y Alto.
- ✓ Nivel de riesgo: consiste en la combinación de los grados de probabilidad de ocurrencia e impacto en caso de materialización del riesgo con el propósito de determinar los riesgos más críticos para poder priorizar y gestionar las acciones de mitigación.
- ✓ Acciones para control de los riesgos: consisten en las medidas, estrategias o prácticas diseñadas e implementadas para gestionar los riesgos identificados

orientadas a reducir la probabilidad de ocurrencia para mitigar sus impactos, o bien, aprovechar las oportunidades.

- ✓ Inclusión en tablero Kanban: en este caso se pretende que el Equipo Desarrollador determine e indique en esta columna, aquellas acciones que deben ser trasladadas e incluidas dentro del tablero Kanban para ser gestionadas durante la ejecución de las actividades para el desarrollo del proyecto de una forma integrada en congruencia con el modelo ágil para la gestión de riesgos.
- ✓ Estado: una vez ejecutadas las acciones administradas desde el tablero Kanban, se debe indicar el estado del proyecto como Listo, cuando las acciones fueron completadas, En Progreso cuando se encuentran en proceso de ejecución o Atrasado cuando las acciones no se han logrado ejecutar y la fecha de ejecución planificada ya ha pasado.
- ✓ Fecha de cierre: consiste en registrar la fecha en que las acciones para mitigación de los riesgos fueron efectivas.

b. Matriz de calidad: se conforma de la siguiente información para manejo de los aspectos para garantizar la calidad del proyecto.

- ✓ Entregable: se deben colocar los entregables requeridos para el desarrollo del proyecto, con base en la Estructura de Desglose de Trabajo (EDT) desarrollada en el documento GP02-02.
- ✓ Descripción de requisitos: en esta casilla se deben colocar las características, condiciones y estándares que deben cumplir los entregables del proyecto para

satisfacer las expectativas de calidad en función de los criterios de aceptación explicados a continuación.

- ✓ Criterios de aceptación: se trata de indicar dentro de la matriz aquellos parámetros específicos, medibles y verificables que un entregable debe cumplir para ser aceptado por el Patrocinador visualizando la aceptación del cliente o partes interesadas. Estos criterios son funcionalidad, rendimiento, seguridad, usabilidad, compatibilidad u otros aspectos que considere apropiados el Patrocinador. Sirven como base para evaluar si el entregable cumple con los requisitos y expectativas.

- ✓ Acciones para aseguramiento de la calidad: en esta casilla se deben colocar las actividades o estrategias planificadas que deben implementarse para garantizar que los entregables del proyecto cumplan con los requisitos de calidad especificados y que se mantengan a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

- ✓ Inclusión en tablero Kanban: en este caso se pretende que el Equipo Desarrollador determine e indique en esta columna, aquellas acciones que deben ser trasladadas e incluidas dentro del tablero Kanban para ser gestionadas durante la ejecución de las actividades, para el desarrollo del proyecto de una forma integrada en congruencia con el modelo ágil para la gestión de la calidad.

- ✓ Estado: una vez ejecutadas las acciones administradas desde el tablero Kanban, se debe indicar el estado del proyecto como Listo, cuando las acciones fueron completadas, En Progreso cuando se encuentran en proceso de ejecución o

Atrasado cuando las acciones no se han logrado ejecutar y la fecha de ejecución planificada ya ha vencido.

- ✓ Fecha de cierre: consiste en registrar la fecha en que las acciones para aseguramiento de la calidad fueron efectivas.
- c. Matriz de gestión de cambios: contiene la siguiente información para manejo de los cambios durante el desarrollo del proyecto:
- ✓ Descripción del cambio: se describe el cambio y se justifica la razón del cambio.
 - ✓ Fecha de identificación: fecha en que el Equipo Desarrollador detecta la necesidad del cambio.
 - ✓ Origen del cambio: se refiere a la fuente o causa que genera la necesidad del cambio.
 - ✓ Impacto del cambio: en esta casilla se trata de colocar la magnitud de los efectos que un cambio propuesto puede traer sobre el proyecto.
 - ✓ Beneficios del cambio: se trata de indicar las ventajas o mejoras que se espera obtener como resultado de implementar el cambio.
 - ✓ Riesgos del cambio: en este caso se deben mencionar los riesgos potenciales que pueden surgir como resultado de la implementación de un cambio en el proyecto.

- ✓ Estado del cambio: básicamente consiste en clasificar el cambio como planteado o aprobado, en este último caso por el Patrocinador.

- ✓ Responsable: se indica el nombre de la persona responsable de gestionar el cambio.

- ✓ Acciones para implementar el cambio: en esta casilla se deben colocar las actividades o estrategias planificadas que deben implementarse para llevar a cabo el cambio tomando en consideración las medidas para mitigar los riesgos o aspectos para garantizar el aseguramiento de la calidad.

- ✓ Inclusión en tablero Kanban: en este caso se pretende que el Equipo Desarrollador determine e indique en esta columna, aquellas acciones que deben ser trasladadas e incluidas dentro del tablero Kanban para ser gestionadas durante la ejecución de las actividades, para el desarrollo del proyecto de una forma integrada en congruencia con el modelo ágil para la gestión de cambios.

- ✓ Estado: una vez ejecutadas las acciones administradas desde el tablero Kanban, se debe indicar el estado del proyecto como Listo, cuando las acciones fueron completadas, En Progreso cuando se encuentran en proceso de ejecución o Atrasado cuando las acciones no se han logrado ejecutar y la fecha de ejecución planificada ya ha vencido.

- ✓ Fecha de cierre: consiste en registrar la fecha en que las acciones para gestión del cambio han sido efectivas.

4.2.4.3. Procesos de Ejecución

La ejecución de los proyectos según la metodología propuesta está compuesta de los siguientes procesos.

4.2.4.3.1. Proceso de gestión de la ejecución del proyecto

Es el proceso de dirigir y ejecutar el trabajo planificado anteriormente mediante el Plan General de Proyecto con el fin de cumplir con los entregables y así alcanzar de manera efectiva los objetivos planteados.

Este proceso es llevado a cabo por el Equipo Desarrollador de forma autodirigida con la guía del Moderador, mediante el uso de un tablero Kanban que se convierte en el punto central de la planificación, la ejecución y el control del proyecto, donde se consolida la lista de actividades requeridas para su desarrollo como la lista de tareas pendientes, conocida como Backlog dentro del marco de trabajo SCRUM, para permitir una gestión estructurada de planificación y de ágil ejecución y seguimiento para monitoreo y control del avance y efectividad del proyecto.

Dicho tablero consiste en una plantilla estructurada dividida en columnas de Lista de pendientes o Backlog (actividades del Plan General de Proyecto), actividades “Por Hacer”, actividades “En Progreso” y actividades “Realizadas” que indica el responsable de cada tarea y ayuda a visualizar el estado del proyecto, a su vez, promueve la colaboración entre los

miembros del equipo conforme el proyecto avanza o se identifique la necesidad de alguno de sus miembros de recibir apoyo. Por lo tanto, el tablero permite seleccionar desde el Backlog las tareas prioritarias según su importancia al inicio de cada Sprint, organizar el trabajo por Sprints de una semana, asignar responsables y a medida que el equipo de proyecto avanza en la planificación y ejecución, las tareas se mueven a través de las columnas del tablero Kanban conforme van progresando hasta su finalización.

Para llevar a cabo este proceso, se deben realizar Reuniones Diarias programadas siempre a la misma hora durante el Sprint con una duración de 15 minutos como máximo, dirigidas por el Moderador del Proyecto en las cuales debe participar el Equipo Desarrollador. Estas reuniones pretenden hacer visible para todo el equipo lo que está trabajando cada miembro desde el día anterior y lo que va a trabajar hasta el día siguiente, así como exponer cualquier situación o necesidad que esté dificultando la ejecución de las actividades, para determinar en conjunto como solventar tal situación.

De esta manera, se realizan de forma paralela ambos procesos de Ejecución y Control del avance de las actividades del Plan General de Trabajo asignadas por cada Sprint en curso y el seguimiento a la efectividad de las tareas, los impedimentos que puedan presentarse, así como los riesgos, la calidad del proyecto y la gestión de posibles cambios.

Este proceso se lleva a cabo desde el formulario de trabajo presentado con el modelo de un tablero Kanban que puede encontrarse en el Apéndice 10 con el nombre de GP03-01_Tablero de Planificación, Ejecución y Control.

Cuando un Sprint finaliza, el Equipo Desarrollador presenta los entregables definidos al inicio del Sprint y el Patrocinador es quien los acepta para actualizar el Plan General de Trabajo

y brindar retroalimentación que debe ser registrada en la Plantilla de Lecciones Aprendidas como parte del proceso de Cierre.

4.2.4.3.2. Proceso de desarrollo de las etapas de un Programa Preventivo Estandarizado

Este proceso aplica en aquellos casos en los que el producto a desarrollar a través de la metodología de gestión de proyectos se trata de un programa preventivo inexistente que debe implementarse o un programa preventivo existente que debe mejorarse, por lo tanto, se hace uso de distintas plantillas que consisten en formularios que orientan al Equipo Desarrollador a mantener una estructura estandarizada para la elaboración de los programas preventivos orientados a abordar con clientes un riesgo en particular. Dicha estructura es la siguiente:

- a. Generalidades del Programa: es un formulario en el que se describe lo siguiente.

(Apéndice 11)

- i. Descripción del problema: consiste en detallar brevemente en qué consiste el programa.
- ii. Objetivo general: se trata de aquello que se quiere lograr con el desarrollo del programa preventivo para expresar el propósito de su creación.
Generalmente responde a las preguntas ¿qué?, ¿cómo? Y ¿para qué?
- iii. Objetivos específicos: describen las metas que se deben alcanzar para cumplir el objetivo general del programa preventivo.
- iv. Alcance: establece los límites de aplicación o implementación del programa preventivo.
- v. Roles y responsabilidades: el rol es la función o aporte de los involucrados y las responsabilidades se asignan para dejar de forma clara las obligaciones de cada involucrado.

- b. Formulario de Información General (Apéndice 12): se trata de la plantilla GP03-03_Información General que resume la información general del cliente que va a implementar el programa como región, fecha inicial, funcionario del Grupo INS facilitador a cargo del programa, número de orden de trabajo, nombre de la organización, número de cédula jurídica, número de póliza, representante de la gerencia general y sus contactos, gestor en materia de prevención y sus contactos, así mismo se registra el tipo de actividad económica y su descripción, la tarifa inicial, la tarifa vigente y el estándar de incidencia como datos importantes de la póliza, cantidad de personas, provincia, cantón, distrito y dirección. Finalmente, se registran datos para visualizar el estado de la empresa de los últimos dos periodos póliza anuales como estándar de relación costo/prima, cantidad de personas, prima anual, costos, cantidad de casos para calcular la razón costo/prima, el índice de incidencia y el índice de siniestralidad de la empresa o institución como indicadores esenciales requeridos para el desarrollo de programas preventivos.
- c. Diagnóstico (Apéndice 13): consiste en una plantilla tipo lista de chequeo diseñada para formular las preguntas o enunciados del diagnóstico de forma estructurada y agrupados por el aspecto a evaluar. El formulario con el nombre de GP03-04_Plantilla para Diagnóstico permite establecer los criterios de evaluación con porcentajes predeterminados para cada enunciado para orientar al usuario procurando a determinar un porcentaje de cumplimiento o implementación que permita estimar una nota y así procurar reducir la subjetividad en la evaluación. Así mismo, se brinda la posibilidad de detallar respecto a los hallazgos encontrados e identificar las oportunidades de mejora, las cuales se utilizan como insumo para la elaboración del Plan de Trabajo. Finalmente,

incluye un gráfico tipo araña que resume el porcentaje alcanzado en cada aspecto evaluado para facilitar la interpretación de los resultados obtenidos.

- d. Plan de trabajo (Apéndice 14): se trata de una hoja de presentación con el nombre de GP03-05_Formulario de Diagnóstico diseñada para posterior al diagnóstico, hacer la propuesta de trabajo al cliente que va a implementar el programa preventivo, la cual incluye información general como nombre de la organización, fecha de presentación, número de póliza, nombre de persona a quien va dirigida la propuesta y su ocupación y número de informe. Posteriormente se presenta el gráfico araña que resume los resultados obtenidos por cada apartado de evaluación, el objetivo general, los objetivos específicos, las etapas del programa preventivo y los focos de acción según los apartados de que presentaron mayores oportunidades de mejora. Finalmente, se presenta un cronograma que permite al facilitador presentar al cliente las fechas que proyecta implementar cada una de las acciones propuestas con base en las oportunidades identificadas con el propósito de dar tratamiento al riesgo que se desea abordar. Es importante mencionar que este plan de trabajo está bajo la responsabilidad del funcionario del Grupo INS como facilitador del programa y que, a partir del proceso de asesoría de las actividades definidas en el plan, se estará generando una serie de actividades bajo la responsabilidad del cliente las cuales se monitorean desde el formulario ### para monitoreo del programa descrito en el punto g.
- e. Informe de actividades (Apéndice 15): es un formulario utilizado dentro del programa preventivo para registrar la información que evidencia la realización de cada una de las asesorías o actividades brindadas a los clientes para el abordaje del riesgo en atención. Esta plantilla titulada GP03-06_Informe de Actividades incluye información como: programa preventivo, nombre de la organización, número de póliza, representante de la

organización y ocupación, actividad económica, cantidad de personas, descripción de la actividad económica, dirección, número de orden de trabajo y número de informe.

Posteriormente, contiene un cuadro resumen para registro del desarrollo de las actividades de asesoría dividido en número de actividad, actividad del programa y observaciones de las actividades para detallar brevemente la información brindada como herramientas, metodologías de trabajo, asignación de tareas, entre otros.

Finalmente, incluye un apartado de registro de recepción del informe de parte del cliente con información como lugar, fecha y hora, información del facilitador del Grupo INS y representante de la empresa como nombre, firma, teléfono, correo electrónico y ocupación.

- f. Material de apoyo (Apéndice 16): se trata del documento GP03-07_Matriz para Material de Apoyo que permite determinar y clasificar de previo al desarrollo, todo el material de formación y sensibilización requerido como parte del proceso de implementación del programa preventivo, que es necesario para el proceso de capacitación en función del riesgo que se desea abordar. La matriz incluye información como tema por abordar, tipo de material que puede ser presentación de capacitación, infografías, videos, cuñas de audio, brochure, cuadernos de trabajo, entre otros. Posteriormente, se establece para cada tema a abordar el objetivo, contenido, población a quien va dirigido, duración estimada y finalmente recursos de diseño requeridos para determinar si se requiere de la participación de la dependencia de Mercadeo u Comunicaciones para diseño de la línea gráfica según los lineamientos institucionales.
- g. Monitoreo del programa (Apéndice 17): se trata de un formulario utilizado como tablero de control para monitoreo y seguimiento del avance de la implementación del programa con la lista de actividades bajo la responsabilidad de los clientes, con el propósito de

medir la efectividad del proceso de implementación. La plantilla titulada GP03-08_Monitoreo del Programa contiene información como actividad, responsable y progreso en la cual, el facilitador del programa indica el porcentaje de avance conforme el progreso que vaya demostrando el cliente en las sesiones programadas de seguimiento durante la implementación del programa preventivo. Así mismo, incluye fecha inicial en que arrancó la actividad y fecha de entrega.

- h. Informe final (Apéndice 18): es una plantilla titulada GP03-09_Informe Final diseñada como hoja de presentación del informe final que debe ser presentado al cliente, con los resultados obtenidos a partir de las actividades desarrolladas bajo la responsabilidad de este, al finalizar el proceso de implementación de las acciones del Plan de Trabajo bajo desarrollado por el facilitador. Esta plantilla contiene información como objetivos, focos de acción, actividades desarrolladas por el facilitador del Grupo INS con la fecha en la que fueron llevadas a cabo, resumen ejecutivo que describe las acciones desarrolladas por el cliente a partir de las asesorías brindadas y el porcentaje de implementación alcanzado. Finalmente, el registro de recibido de parte del cliente con información del lugar, fecha y hora, así como nombre y firma de ambas partes.
- i. Registro de Entregables (Apéndice 19): es la plantilla GP03-10_Registro de Entregables la cual consiste en un formulario que permite insertar de forma ordenada los entregables desarrollados durante los Sprint, registrados con número de entregable y registro de aprobación por parte del Patrocinador. La plantilla incluye el procedimiento para insertar los entregables en las casillas correspondientes.

En caso de que el proyecto se trate del desarrollo de otro tipo de producto o servicio diferente a un programa preventivo para el abordaje de un riesgo en particular, queda a criterio

del equipo desarrollador el establecimiento de su estructura y el diseño y desarrollo de aquellos elementos definidos como entregables.

4.2.4.4. Procesos de Monitoreo y Control

Como se mencionó anteriormente, los procesos de Ejecución y Control se gestionan de forma paralela mediante la herramienta GP03-07_Tablero de Planificación, Ejecución y Control ubicado en el Apéndice 10, en el que, para efectos de favorecer la visibilidad del avance del proyecto y facilitar el seguimiento al Equipo Desarrollador, se incluye en la parte superior del tablero Kanban un cuadro resumen del avance logrado en cada uno de los Sprints que conforman el proyecto y la efectividad de las tareas realizadas en función de las tareas asignadas a cada uno de los miembros del equipo. Este tablero muestra las fechas de inicio y fin de cada Sprint, contabiliza el total de actividades desarrolladas con base en el total de actividades programadas y calcula un porcentaje de efectividad para cada Sprint, así como un porcentaje de efectividad acumulada para cada miembro del equipo que puede ser observado en cada reunión diaria. Este tablero le brinda facilidad al Moderador del Proyecto y el Equipo Desarrollador de identificar si alguno de sus miembros presenta alguna particularidad con base en el porcentaje de avance para generar alertas, tomar decisiones de manera oportuna para activar el trabajo colaborativo ante posibles eventualidades.

Es importante mencionar que la metodología se plantea desarrollar de forma paralela a la operativa del DPP, en la que los Sprint se van a llevar a cabo por medio del Equipo Desarrollador asignado y sus miembros se dedican durante ese periodo de tiempo única y exclusivamente a las tareas del Sprint en curso, los cuales se planifican por semanas laborales de forma aislada, es decir, no se pretende que un Sprint tarde dos semanas o más, o bien, que se programen 2 o más Sprint de forma continua. Esta condición justifica el hecho de que el

tablero de control mide la efectividad del Equipo Desarrollador de manera individual y de forma acumulada, es decir, tomando en consideración la efectividad de Sprints anteriores.

4.2.4.5. Procesos de Cierre

4.2.4.5.1. Proceso de evaluación y aprobación para cierre del proyecto

Este proceso se inicia a partir del cierre de cada Sprint en el que el Equipo Desarrollador presenta las tareas realizadas y los entregables, y estos son revisados para aprobación de parte del Patrocinador del Proyecto, para garantizar que en caso de haber un segundo Sprint posteriormente, se cuente con el progreso requerido.

Para esto se utiliza la plantilla nombrada GP04-01_Evaluación, Aprobación y Cierre ubicada en el Apéndice 20, la cual consiste en un formulario que permite registrar la siguiente información:

- a. Nombre del proyecto.
- b. Fecha de inicio y fecha de cierre.
- c. Objetivos del proyecto.
- d. Resumen sobre el proyecto y los resultados alcanzados
- e. Evaluación de entregables: en este apartado el Equipo Desarrollador en conjunto con el Patrocinador completan un cuadro con el nombre del entregable, fecha de entrega, es decir, la fecha de cierre del Sprint en el que se desarrolló y revisó el

entregable, evaluación conforme o no conforme, observaciones y acciones de ajuste en caso de ser necesario.

- f. Retroalimentación sobre el desempeño: en este apartado, tanto el Patrocinador como el Equipo Desarrollador, deben retroalimentarse sobre el desempeño que han logrado a lo largo del desarrollo del proyecto, tomando de insumo la efectividad registrada en los Sprints, los resultados alcanzados con base en los objetivos, los procesos de gestión de riesgos, gestión de la calidad y la evaluación de los entregables.
- g. Revisión y aprobación: consiste en un cuadro que debe completar el patrocinador indicando fecha, nombre, comentarios que considere oportuno como parte del proceso de revisión y aprobación, condiciones de aprobación y firma.

4.2.4.5.2. Proceso de registro de lecciones aprendidas

Este proceso consiste en identificar los aprendizajes durante el desarrollo del proyecto para retroalimentar el proceso de gestión de proyectos y brindar insumos que permitan mejorar continuamente dicho proceso. Para esto, se debe completar la plantilla GP04-02_Matriz de Lecciones Aprendidas ubicada en el Apéndice 21, la cual se conforma de la siguiente estructura para registro de la información:

- a. Fecha de registro: fecha en que se registra la lección aprendida.
- b. Responsable: miembro del equipo de proyecto a cargo de la lección aprendida identificada.
- c. Título de la lección aprendida: consiste en nombrar la lección aprendida brevemente.

- d. Descripción detallada: en esta columna se detalla a manera de conclusión lo que se aprende producto del evento que lo origina.
- e. Fase del proyecto: consiste en identificar en qué fase del proyecto se identifica el evento que genera la lección aprendida.
- f. Evento/Incidente: situación o circunstancia ocurrida o identificada que genera la lección aprendida.
- g. Causa raíz: se presentan aquellos factores causantes de la lección aprendida.
- h. Impacto: se identifican las consecuencias generadas a partir del evento o incidente.
- i. Resolución o acciones tomadas: se indican aquellas acciones realizadas a partir del evento o incidente.
- j. Buenas prácticas: se mencionan aquellas buenas prácticas que el equipo define como necesarias para evitar un evento o incidente similar.
- k. Aplicación recomendada: se indican las acciones que el equipo recomienda para evitar eventos o incidentes similares.
- l. Responsable de implementación: se indica el nombre del miembro del equipo a quien se le asignan las acciones.
- m. Retroalimentación: se comenta cualquier aspecto a considerar para futuros proyectos.

4.2.4.5.3. Proceso para lanzamiento del producto

Este proceso consiste en definir un plan de lanzamiento del producto, que como se ha mencionado reiteradas veces, en su mayoría se trate de un programa preventivo para el abordaje de algún riesgo en particular de los clientes o poblaciones meta. Por lo tanto, este proceso se lleva a cabo en una plantilla llamada GP04-03_Plan de Lanzamiento ubicada en el Apéndice 22, que contiene la estructura para indicar el nombre del encargado del lanzamiento, las acciones requeridas como parte de la implementación del programa, responsable de cada acción, fecha de cada acción y estado de la acción para su respectivo seguimiento. Dicho proceso debe llevarse a cabo en la sesión de cierre conjuntamente el Equipo Desarrollador y el Patrocinador.

Dentro de las acciones para el lanzamiento del programa preventivo desarrollado se deben contemplar:

- ✓ Plan de capacitación para funcionarios del departamento de Promoción y Prevención que deben ser facilitadores del programa para los clientes meta.
- ✓ Selección de clientes para realización de una implementación piloto.
- ✓ Acciones de coordinación, diagnóstico, capacitación, asesoría y seguimiento para la implementación piloto.
- ✓ Evaluación de la implementación piloto para identificar oportunidades de mejora que deban ser tomadas en cuenta para ajustar el programa.
- ✓ Determinación de la necesidad de programar un último Sprint de ajuste del programa.
- ✓ Estrategia de comunicación para implementación del programa con los clientes.
- ✓ Otras acciones que considere necesarias el Equipo Desarrollador y el Patrocinador.

Una vez descritos los procesos con las herramientas diseñadas para llevar a cabo cada proceso, a continuación, se presenta una tabla que resume cada uno de los procesos, las herramientas y el apéndice correspondiente.

Tabla 22

Listado de herramientas y apéndice para cada uno de los procesos.

Etapa	Proceso	Herramientas	Apéndice
Iniciación	Detección de necesidades y planteamiento del problema	Acta de constitución del proyecto	Apéndice 4
	Establecimiento del proyecto y Patrocinador	Acta de constitución del proyecto	
	Establecimiento del Equipo desarrollador	Acta de constitución del proyecto	
	Descripción inicial del proyecto	Acta de constitución del proyecto	
	Determinación del alcance del proyecto	Acta de constitución del proyecto	
	Planteamiento de objetivo general y objetivos específicos del proyecto	Acta de constitución del proyecto	
	Identificación preliminar de riesgos del proyecto	Acta de constitución del proyecto	
	Identificación de beneficios del proyecto	Acta de constitución del proyecto	
	Aprobación de desarrollo del proyecto	Acta de constitución del proyecto	
	Identificación de partes interesadas	Matriz de partes interesadas	
Evaluación de partes interesadas	Matriz de partes interesadas		
Establecimiento de estrategia de comunicación con partes interesadas	Matriz de partes interesadas		
Planificación	Ideación y diseño del producto a desarrollar	Plantilla de ideas de diseño (Design Thinking)	Apéndice 6
	Definición de la Estructura de Desglose de Trabajo (EDT)	EDT	Apéndice 7
	Elaboración de Plan General de Trabajo (PGT) y la proyección del cronograma	PGT	Apéndice 8
	Elaboración de Plan de Calidad, Riesgos y Cambios	Matriz de Riesgos, Calidad y Cambios	Apéndice 9
Ejecución y Control	Selección de las actividades del PGT que se incluyen al siguiente Sprint	Tablero de Planificación, Ejecución y Control (TPEC)	Apéndice 10
	Ejecución de las actividades seleccionadas para el Sprint en curso	Tablero de Planificación, Ejecución y Control (TPEC)	Apéndice 10

Revisión y registro en reuniones diarias del avance del Sprint en curso	Tablero de Planificación, Ejecución y Control (TPEC)	Apéndice 10
Definición de generalidades del programa preventivo en desarrollo	Plantilla de Generalidades del Programa	Apéndice 11
Definición de plantilla para registro de información general del cliente del programa preventivo en desarrollo	Plantilla de Información General	Apéndice 12
Definición de plantilla para diagnóstico del cliente del programa preventivo en desarrollo	Plantilla de Diagnóstico	Apéndice 13
Definición de plantilla para presentación del Plan de Trabajo del programa preventivo en desarrollo al cliente	Plantilla de Propuesta de Plan de Trabajo	Apéndice 14
Definición de plantilla para generación de informe de actividades del programa preventivo en desarrollo	Plantilla de Informe de Actividades	Apéndice 15
Diseño del material de apoyo para el programa preventivo en desarrollo	Matriz para material de apoyo	Apéndice 16
Definición de tablero para monitoreo y control de la implementación del programa preventivo en desarrollo	Monitoreo del Programa	Apéndice 17
Definición de plantilla para elaboración del informe final del programa preventivo en desarrollo	Informe final	Apéndice 18
Control de desempeño del proyecto	Tablero de Planificación, Ejecución y Control (TPEC)	Apéndice 10
Definición y seguimiento en reunión diaria para control de riesgos	Matriz de Riesgos, Calidad y Cambios	Apéndice 9
Definición y seguimiento en reunión diaria para control de la calidad	Matriz de Riesgos, Calidad y Cambios	Apéndice 9
Definición y seguimiento en reunión diaria para control de cambios	Matriz de Riesgos, Calidad y Cambios	Apéndice 9
Medición del desempeño del Equipo desarrollador en el Sprint en curso	Tablero de Planificación, Ejecución y Control (TPEC)	Apéndice 10

	Presentación final de los entregables del Sprint en curso	Registro de Entregables	Apéndice 19
	Revisión y retroalimentación sobre los entregables del Sprint en curso	Registro de Entregables	Apéndice 19
Cierre	Evaluación y Aprobación para cierre del proyecto	Evaluación, Aprobación y Cierre	Apéndice 20
	Retroalimentación sobre el desempeño	Evaluación, Aprobación y Cierre	Apéndice 20
	Elaboración del Plan de Implementación	Plan de Lanzamiento	Apéndice 21
	Identificación de lecciones aprendidas para mejora continua	Plantilla de lecciones aprendidas	Apéndice 22

Fuente: elaboración propia

4.3. Plan de Implementación de la propuesta metodológica de gestión de proyectos

El presente Plan de Implementación de la metodología propuesta para la gestión de proyectos del departamento de Promoción y Prevención, incluye aquellas actividades o tareas que se deben llevar a cabo para informar, formar e involucrar a sus miembros en el proceso de gestión de proyectos, con un enfoque estandarizado, así como incorporar e integrar dicha metodología dentro de la dinámica actual, procurando respetar las cargas de trabajo y garantizando el cumplimiento de las metas operativas.

4.3.1. Objetivo del Plan de Implementación

El presente Plan de Implementación tiene como objetivo establecer las acciones necesarias para llevar a cabo el proceso de implementación de la metodología de gestión de proyectos propuesta, así como la formación de los miembros del departamento de Promoción y Prevención, con el propósito de fomentar el desarrollo de proyectos como diseño e implementación de programas preventivos y contribuir con la mejora de sus procesos y servicios.

4.3.2. Roles y Responsabilidades

En la siguiente tabla se describen los principales roles con sus respectivas responsabilidades para llevar a cabo el proceso de implementación de la propuesta metodológica para la gestión de proyectos dentro del DPP.

Tabla 23

Roles y Responsabilidades del Plan de Implementación de la metodología para la gestión de proyectos del DPP.

Roles	Responsabilidades
Estudiante	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Presentar la metodología. ✓ Capacitar a los miembros del DPP. ✓ Asesorar a la jefatura, líderes y miembros del DPP.
Jefatura del DPP	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Revisar y aprobar la metodología. ✓ Generar directriz para comunicación de la implementación de la metodología. ✓ Capacitarse sobre la metodología de gestión de proyectos. ✓ Brindar apoyo en la capacitación sobre la metodología de gestión de proyectos a los miembros del departamento. ✓ Definir los proyectos para aplicación de la metodología. ✓ Velar por el cumplimiento de los procesos establecidos en la metodología.
Líderes de Unidad	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacitarse sobre la metodología de gestión de proyectos. ✓ Comunicar la aplicación de la metodología para los proyectos de la unidad de trabajo a su cargo. ✓ Velar por el cumplimiento de los procesos establecidos en la metodología. ✓ Implementar la metodología en proyectos bajo su responsabilidad.
Miembros de las unidades de trabajo que conforman el DPP	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacitarse sobre la metodología de gestión de proyectos. ✓ Garantizar el cumplimiento de los procesos definidos en la propuesta durante el ciclo de vida del proyecto.

Fuente: elaboración propia

4.3.3. Etapas, actividades y tareas del proceso de implementación

En la siguiente tabla se describen las etapas del plan de implementación, con las respectivas actividades y tareas requeridas, sin embargo, no se establecen fechas para su ejecución, ya que está sujeto a la definición de parte de la jefatura de la fecha de arranque de los próximos proyectos que, por motivos ajenos al PFG y propios de la institución, los proyectos se han aplazado para el año 2025.

Tabla 24

Etapas, Actividades y Tareas del Plan de Implementación de la metodología para la gestión de proyectos del DPP.

Etapa	Actividad	Tarea	Responsable	Roles involucrados
Preparación	Presentación de la propuesta metodológica	Presentar la metodología a la jefatura del DPP	Estudiante	Estudiante, Jefatura
		Presentar metodología a líderes de unidades de trabajo del DPP	Estudiante	Estudiante, Líderes de Unidad
		Realizar mejoras a partir de la retroalimentación de la jefatura y líderes de unidades	Estudiante	Estudiante
		Presentar modificaciones a la jefatura y líderes de unidades del DPP	Estudiante	Estudiante, Jefatura, Líderes de Unidad
	Aprobación de la metodología	Aprobar metodología para la gestión de proyectos del DPP	Jefatura	Jefatura
	Capacitación del personal del DPP	Preparar material de capacitación y diseño de taller con ejercicios prácticos de aplicación de las herramientas que conforman la metodología. Incorporar dinámicas orientadas a reducir la resistencia al cambio.	Estudiante	Estudiante
		Capacitar a jefatura y líderes de unidades del DPP	Estudiante	Estudiante, Jefatura, Líderes de Unidad
		Capacitar a miembros de las unidades de trabajo del DPP sobre la metodología de gestión de proyectos y utilizar dinámicas orientadas a reducir la resistencia al cambio	Estudiante	Miembros de las unidades de trabajo

Ejecución	Implementación de la metodología para su aplicación	Priorizar necesidades actuales y definir proyecto para la aplicación de la metodología	Jefatura	Jefatura
		Definir Patrocinador del proyecto seleccionado	Jefatura	
		Conformar Equipo del proyecto seleccionado	Jefatura	Jefatura, Patrocinador
		Asesorar al Equipo Desarrollador del proyecto seleccionado	Estudiante	Estudiante, Equipo Desarrollador
		Aplicar los procesos definidos en la metodología para desarrollo del proyecto piloto	Equipo Desarrollador	Equipo Desarrollador
Control y seguimiento Cierre	Seguimiento a la aplicación de la metodología	Monitorear y dar seguimiento al progreso del proyecto	Gestor de proyectos	Gestor de proyectos, Equipo Desarrollador
	Evaluación	Revisar y evaluar el desempeño del proyecto piloto para la identificación de oportunidades de mejora y lecciones aprendidas	Gestor de proyectos	Gestor de proyectos, Equipo Desarrollador
	Registro	Registrar los resultados del proyecto piloto y retroalimentar a la jefatura y patrocinador	Gestor de proyectos	Equipo Desarrollador
	Ajuste	Realizar las modificaciones definidas con base en las oportunidades identificadas	Gestor de proyectos	Equipo Desarrollador
Gestión de proyectos	Comunicación para la implementación	Comunicar la directriz para aplicación y uso de la metodología de gestión de proyectos	Jefatura	Gestor de proyectos
		Divulgar comunicados positivos orientados a desafiar a los miembros y compartir los beneficios para reducir la resistencia al cambio	Jefatura	Gestor de proyectos
	Puesta en marcha	Aplicar la metodología propuesta	Jefatura	DPP

Fuente: elaboración propia.

4.3.3.1. Etapa 1: Preparación

Consiste en las actividades que deben llevarse a cabo de previo a la aplicación de la metodología en algún proyecto en específico.

4.3.3.1.1. Presentación de la propuesta metodológica

Esta actividad se divide en tres tareas de presentación a jefatura y presentación a líderes de unidades de trabajo para recibir retroalimentación, hacer los ajustes que se consideren pertinentes y finalmente, presentar para recibir aprobación de parte de la jefatura del DPP.

4.3.3.1.2. Aprobación de la metodología

En este caso la tarea consiste en recibir aprobación de parte de la jefatura del DPP una vez que se hayan hecho los ajustes pertinentes posterior a la retroalimentación.

4.3.3.1.3. Capacitación del personal del DPP

Esta actividad se conforma de tareas de preparación de material de capacitación que consiste en la elaboración de una presentación con diapositivas y el diseño de un taller de aplicación práctica para uso de las herramientas requeridas para los procesos del ciclo de vida de un proyecto, de manera que favorezca el aprendizaje sobre la metodología propuesta para la gestión de proyectos. Posteriormente, se deben programar las capacitaciones secuencialmente iniciando con la jefatura y equipo de líderes de las unidades de trabajo y posteriormente, con los miembros de las unidades del DPP. Estas capacitaciones deben programarse procurando alcanzar la participación de todos los miembros del DPP.

El siguiente es el contenido de las capacitaciones.

Tabla 25

Estructura de la capacitación sobre la metodología de gestión de proyectos para jefatura y miembros del DPP

Título de la capacitación	Metodología de Gestión de Proyectos para el Departamento de Promoción y Prevención
Objetivo	Brindar las herramientas requeridas para el desarrollo de los procesos de gestión de proyectos en cada una de las etapas del ciclo de vida de un proyecto a los miembros del DPP.
Alcance	La capacitación se orienta a formar a los miembros de las unidades de trabajo de Movilidad Segura, Salud General, Seguridad Humana y Patrimonial y seguridad y Salud en el Trabajo.
Descripción	Taller teórico práctico que presenta a los miembros del DPP los conceptos y generalidades sobre la gestión de proyectos y enfatiza en la puesta en marcha de la metodología propuesta para el desarrollo de procesos en cada una de las etapas del ciclo de vida del proyecto mediante el uso y aplicación de las herramientas brindadas con un enfoque autodirigido por el equipo desarrollador.
Contenido	<ol style="list-style-type: none"> 1. Necesidades del DPP 2. Introducción a la gestión de proyectos 3. Resultados del diagnóstico de la situación actual 4. Selección del modelo de gestión de proyectos para la propuesta metodológica 5. Presentación y aplicación de las etapas del ciclo de vida de un proyecto mediante el planteamiento de un proyecto ficticio 6. Iniciación: ejercicio de planteamiento de un proyecto e identificación de partes interesadas 7. Planificación: elaboración de la plantilla del modelo Design Thinking y EDT para definición de actividades 8. Ejecución y Control: planteamiento de las actividades por Sprint y simulación del uso del tablero Kanban, así como presentación de las plantillas prediseñadas para programas preventivos. 9. Cierre: descripción de las herramientas de cierre 10. Conclusiones de los asistentes

Fuente: elaboración propia

4.3.3.2. Etapa 2: Ejecución

Básicamente esta etapa consiste en las actividades para poner en marcha la aplicación de la metodología en el desarrollo de un proyecto, la cual se conforma de tareas como la priorización de necesidades actuales para definir los próximos proyectos a desarrollar, establecer los criterios de selección relacionados con impacto, necesidad de clientes, necesidades comerciales y definir el proyecto prioritario para aplicación de la metodología de gestión de proyectos. Así mismo, definir el Patrocinador del proyecto, conformar el Equipo Desarrollador, asesorar a este equipo y aplicar los procesos definidos en la metodología.

4.3.3.3. Etapa 3: Control y Seguimiento

Una vez iniciado el desarrollo del proyecto seleccionado, para poner en marcha la metodología, se debe monitorear y dar seguimiento al progreso del proyecto a través del Gestor de Proyectos y el Equipo Desarrollador. Así mismo, se debe evaluar el proceso, registrar la documentación correspondiente y ajustar con base en las oportunidades identificadas en la evaluación.

4.3.3.4. Etapa 4: Gestión de proyectos

Finalmente, esta etapa consiste en la comunicación oficial de parte de la jefatura para el uso y aplicación de la metodología propuesta, así como la divulgación de mensajes orientados a desafiar a los miembros del DPP, comunicar los beneficios de la metodología y así reducir la resistencia al cambio.

4.3.4. Ejemplo del cronograma para el Plan de implementación de la metodología de gestión de proyectos del DPP

Para esta fase se presenta a continuación un ejemplo de un cronograma para control y seguimiento de la etapa de preparación y ejecución, es decir, de la implementación de la metodología y el desarrollo de un proyecto que se estima podría realizarse dentro de un periodo de tres meses.

Tabla 25

Ejemplo de cronograma de implementación de la metodología de gestión de proyectos para el DPP

FASE	SUBFASE	No. ACTIV.	ACTIVIDAD	DURACIÓN ACTIVIDAD (jornadas)	PROYECCIÓN															
					S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14		
Preparación de la metodología	Presentación	1	Presentar metodología a Jefatura y líderes de unidades de trabajo	0,5	Pr															
		2	Realizar mejoras a partir de la retroalimentación recibida de parte de jefatura y líderes de unidad de trabajo	2		Pr														
		3	Presentar modificaciones a la jefatura y líderes de unidades del DPP	0,5			Pr													
	Aprobación	4	Solicitar aprobación de metodología de gestión de proyectos a la jefatura del DPP	0,25			Ap													
	Capacitación	5	Preparar material de capacitación	5				Ca												
		6	Diseñar taller con ejercicios prácticos de aplicación de las herramientas que conforman la metodología	5					Ca											
		7	Capacitar a jefatura y líderes de unidades del DPP	0,5						Ca										
		8	Capacitar a miembros de las unidades de trabajo del DPP	1						Ca										
Implementación de la metodología	Iniciación	9	Priorizar necesidades actuales y definir proyecto para la aplicación de la metodología	1							In									
		10	Definir Patrocinador del proyecto seleccionado								In									
		11	Conformar Equipo del proyecto seleccionado								In									
		12	Definir el equipo desarrollador								In									
		13	Plantear el problema								In									
		14	Describir el proyecto	0,5								In								
		15	Determinar el alcance del proyecto									In								
		16	Plantear objetivo general y objetivos específicos del proyecto									In								
		17	Identificar riesgos preliminares del proyecto									In								
		18	Identificar beneficios del proyecto								In									
	19	Aprobar desarrollo del proyecto	0,25								In									
	Planificación	20	Identificar partes interesadas	0,5									In							
		21	Evaluar partes interesadas											In						
		22	Establecer estrategia de comunicación con partes interesadas											In						
23		Idear y diseñar el producto a desarrollar	2											PI						
24		Definir la Estructura de Desglose de Trabajo (EDT)												PI						
25		Elaborar Plan General de Trabajo (PGT) y la proyección del cronograma													PI					
26	Elaborar Matriz de Riesgos, Calidad y Cambios													PI						

Según el ejemplo de la tabla anterior, para el desarrollo de un programa preventivo utilizando la metodología propuesta con cada una de las actividades establecidas, para cada uno de los procesos definidos mediante el uso de las herramientas diseñadas, en este caso se proyecta que, se pueden desarrollar un total de 49 actividades (3 de presentación, 1 de aprobación, 4 de capacitación, 14 de iniciación, 5 de planificación, 10 de ejecución, 5 de control, 4 de cierre y 3 para arrancar el proceso de Gestión de Proyectos), en un periodo de 14 semanas, de las cuales solamente se requiere de un total de 36 días de trabajo hábiles o jornadas, lo que representa un 46% del tiempo, es decir que en 14 semanas, se disponen de 40 días laborales para dar continuidad a las funciones como parte de la operativa del DPP de quienes podrían definirse como miembros del equipo desarrollador de un proyecto.

Ante este mismo panorama, continuando con el ejemplo de la tabla 25, se estima que la fase de preparación de la metodología dividida en las actividades de presentación, se podrían proyectar a realizar en 3 días hábiles dentro de un periodo de 3 semanas, la aprobación en una sesión de presentación y aprobación agendada un día hábil también en la semana 3, la capacitación utilizando 11 días hábiles en un plazo de 3 semanas, para un total de 15 días hábiles en un plazo de 6 semanas.

Por su parte, una vez seleccionado el proyecto para puesta en marcha de la metodología, se estima según el ejemplo, 2 días hábiles o jornadas de trabajo en un periodo de 3 semanas para la fase de iniciación, lo que representa un 13% del tiempo; 2 días hábiles o jornadas de trabajo en un periodo de 1 semana para la fase de planificación, lo que representa un 40% del tiempo; 10 días hábiles o jornadas en un periodo de 2 semanas para las fases de ejecución y control de forma paralela, representando un 100% del tiempo, a menos que, por motivos de la necesidad operativa, se determine separar estas semanas en 2 sprint de 1 semana agendados en fechas diferentes. Finalmente, 1 día hábil o jornada de trabajo en un periodo de 1 semanas para las fases de ejecución y control y un día hábil en un periodo de una semana para la fase de cierre del proyecto. De lo anterior, se estima que en un periodo de 7 semanas se puede desarrollar un proyecto de 2 sprint (1 semana cada uno), dedicando únicamente un total de 15 días hábiles o jornadas de trabajo, lo que representa el 43% del tiempo del total de 35 días hábiles o jornadas de trabajo.

Cabe mencionar que, lo mostrado en la tabla 25, no necesariamente debe desarrollarse en 14 semanas, ya que queda sujeto a criterio de jefatura, patrocinador, moderador, gestor y equipo de proyecto, definir el plazo para desarrollo de los proyectos, no obstante, el ejemplo permite estimar y aclarar cómo se puede incorporar dentro de la agenda semanal de los miembros del equipo desarrollador de un proyecto los días hábiles y el tiempo requerido para su desarrollo.

5. Conclusiones

5.1. Objetivo específico uno: Diagnosticar la situación actual del Departamento de Promoción y Prevención con relación a la gestión de proyectos, para la necesidad y factibilidad de implementar una metodología de gestión de proyectos.

Se alcanza el objetivo planteado mediante el análisis y descripción del estado actual del departamento de promoción y Prevención del Grupo INS con relación a la gestión de proyectos, que fue abordado en el apartado 4.1. mediante la opinión que brindan miembros del DPP quienes confirman sobre la necesidad de implementar una metodología de gestión de proyectos que sea estructurada, ordenada y estandarizada, pero al mismo tiempo ágil, flexible, efectiva, orientada a objetivos, adaptable y aplicable al contexto actual, para su implementación de forma paralela a las actividades para cumplir con las metas operativas actuales.

Así mismo, la evaluación de los miembros del departamento permite concluir que hay un grado de conocimiento bajo sobre gestión de proyectos, con conceptos de la metodología tradicional y del enfoque ágil que son ligeramente conocidos, no obstante, los necesarios para confirmar la necesidad de desarrollarse en dicha materia.

Por otra parte, se obtiene la opinión de miembros del DPP con relación a las características que deben incorporarse dentro de una metodología para la gestión de proyectos que se adapte a las necesidades del DPP, relacionadas con enfoque, iniciación, planificación, ejecución, control, cierre, así como flexibilidad, entrega, documentación y comunicación, quienes con un conocimiento bajo en materia de gestión de proyectos, afirman la necesidad de implementar un modelo de gestión de proyectos que contribuya con el fortalecimiento y mejora de sus procesos, programas y servicios, para fidelizar a los clientes y posicionar la marca INS a

través de la prevención como elemento diferenciador en el mercado asegurador, con características que combinan la estructura y el orden de la metodología tradicional pero con un enfoque de agilidad, optimización de los recursos y efectividad en materia de planificación, ejecución, control y seguimiento a las acciones del proyecto, de manera que mantenga y permita continuar la operativa actual para el cumplimiento de las metas operativas.

Respecto a la revisión de la información obtenida a partir de sistemas de información e informes de años anteriores, dentro de todas las actividades registradas los últimos años, no se identifican actividades relacionadas a algún proyecto en particular. Sin embargo, en revisión de los informes de periodos anteriores, se identifica que en el 2022 se conformó un equipo de trabajo, a quienes se les asignó como funciones, desarrollar algunos proyectos sin haber recibido alguna instrucción sobre la forma en que se debía llevar a cabo, ni se orientó al equipo desarrollador a utilizar alguna metodología de gestión de proyectos en particular. A pesar de esto, se concretaron cuatro proyectos, pero no se registra evidencias del uso de buenas prácticas para la gestión de los proyectos.

Como parte del análisis, se aplicó un FODA para sustentar la necesidad de implementar una metodología que favorezca el desarrollo y mejoramiento de los productos y servicios que ofrece el departamento de Promoción y Prevención a clientes del Grupo INS, a través de la cual se ha identificado un bajo conocimiento en materia de gestión de proyectos reiterando la necesidad de la adopción de una metodología de gestión de proyectos que sea estructurada pero sencilla al mismo tiempo, para garantizar la comprensión y puesta en marcha de parte de los miembros del departamento como principales actores en el desarrollo de proyectos que son una necesidad y no han podido llevarse a cabo.

La revisión y comparación de metodologías ha permitido identificar aquellos procesos o actividades recomendadas que puedan ser adaptados e integrados para ser implementados con base en las necesidades detectadas del departamento de Promoción y Prevención, para ofrecer una metodología de gestión de proyectos efectiva, acorde a la necesidad del departamento y al tipo de productos a desarrollar, que en este caso, en su mayoría, corresponden al desarrollo de programas preventivos en respuesta a la detección de necesidades de los clientes. Dichos programas preventivos ofrecen la ventaja de que se pueden diseñar con una estructura estándar.

Finalmente, a partir de todo lo anterior, se determina un enfoque con un modelo híbrido en el que se han seleccionado los procesos más relevantes del modelo tradicional en cascada, combinado con buenas prácticas de las metodologías ágiles dentro de los grupos de procesos, para favorecer la comprensión de los funcionarios del departamento de Promoción y Prevención y la implementación de la metodología, procurando no alterar la operativa con la capacidad instalada de recurso humano actual.

5.2. Objetivo específico dos: Establecer un marco de referencia que incluya los procesos, herramientas y técnicas para el grupo de procesos de iniciación de proyectos del Departamento de Promoción y Prevención.

En este caso, se cumple con el objetivo mediante la definición de los procesos y herramientas, así como las técnicas utilizadas en dichas herramientas para efectos de formalizar y constituir el comienzo de un proyecto a partir de que se haya detectado una necesidad de parte de la jefatura o líderes del DPP, como un paso fundamental que proporciona una guía clara y estructurada que facilita y optimiza la identificación y evaluación de oportunidades y garantiza que los proyectos inicien de manera ordenada y efectiva.

Así mismo, en el marco de los procesos de iniciación propuestos, se fomenta la estandarización de prácticas para mejorar la comunicación de los miembros del equipo y una mejor comprensión de los roles y responsabilidades en la fase inicial, mejorando la capacidad de gestionar proyectos.

5.3. Objetivo específico tres: Definir los requerimientos de los grupos de procesos de planificación, ejecución y control, así como sus componentes (insumos, herramientas y técnicas, salidas) para la metodología de gestión de proyectos del Departamento de Promoción y Prevención.

La definición del grupo de procesos de planificación, ejecución y control para la gestión de proyectos del departamento de Promoción y Prevención es un avance fundamental para la implementación de la metodología, ya que identifica y especifica los insumos, herramientas y técnicas respectivas necesarias que garantizan que cada proyecto se prepare, organice y desarrolle bajo estándares claros y medibles.

El enfoque estructurado de los procesos de planificación y ejecución promueve mayor transparencia y responsabilidad en las siguientes fases del ciclo de vida del proyecto al contar con requerimientos claramente definidos, de manera que se optimice el recurso asignado con un enfoque estructurado, ágil al mismo tiempo y autodirigido, que favorece la consecución y efectividad de los proyectos, y contribuye a fortalecer la capacidad de los miembros del DPP para el desarrollo de proyectos exitosos.

5.4. Objetivo específico cuatro: Realizar una evaluación de entregas y resultados como cierre del proyecto para garantizar su conformidad con los requisitos y estándares definidos la metodología propuesta y medir su aplicabilidad dentro de la estrategia del Departamento de Promoción y Prevención como parte del grupo de procesos de cierre.

La evaluación de las entregas y resultados al cierre de un proyecto es un componente esencial que asegura la conformidad con los requisitos y estándares establecidos dentro del metodología para validar el cumplimiento de los objetivos de cada proyecto y brindar la posibilidad de analizar, aprender, ajustar y mejorar el desempeño de los proyectos del DPP.

La medición de los resultados garantiza que los proyectos contribuyan con el logro de objetivos estratégicos del DPP para favorecer la toma de decisiones de manera informada sobre futuras iniciativas, optimizando y articulando esfuerzos al cerrar el proyecto.

5.5. Objetivo específico cinco: Desarrollar un plan integral para la implementación de la metodología de gestión de futuros del departamento de Promoción y Prevención.

El desarrollo de un plan integral para la implementación de la metodología de gestión de proyectos es crucial, ya que establece la ruta para la adopción de nuevas prácticas de trabajo y herramientas considerando el contexto y la dinámica de sus miembros.

Mediante un enfoque estructurado para implementación de la propuesta metodológica, el plan conformado por actividades de preparación, formación y puesta en marcha fomenta que los miembros del DPP desarrollen competencias, estén mejor preparados para gestionar proyectos, realicen trabajo colaborativo, adquieran mayor compromiso y motivación.

El plan de implementación propuesto contempla la capacitación de los interesados partiendo de hacer manifiesta la necesidad de desarrollar proyectos, brindar conceptos fundamentales en la gestión de proyectos y realizando actividades prácticas para conocer el modelo propuesto con el propósito de formar a los miembros del departamento, contribuir con la reducción de la resistencia al cambio y tomar en cuenta su opinión al momento de presentar la metodología.

El plan de implementación considera las actividades del antes y durante la implementación de la metodología. El antes o fase de preparación es definido con una duración de aproximadamente 12 días hábiles en un periodo de al menos 6 semanas, y el durante o fase de implementación considerando un proyecto nuevo para desarrollo de un programa preventivo, aplicando todas etapas de la propuesta en 2 sprint de trabajo, con una duración de 15 días hábiles o jornadas de trabajo en un periodo de al menos 7 semanas, con el propósito de presentar una guía para el establecimiento de la metodología.

La elaboración del plan establece las bases para una gestión más efectiva y potencia la capacidad del departamento para adaptarse e incorporar en su dinámica actual, la gestión de proyectos, garantizando que sus iniciativas se desarrollen de forma estandarizada, optimizando recursos y resultando más efectivas sin desatender la operativa actual para el cumplimiento de las metas.

6. Recomendaciones

6.1. Objetivo específico uno: Diagnosticar la situación actual del Departamento de Promoción y Prevención con relación a la gestión de proyectos, para la necesidad y factibilidad de implementar una metodología de gestión de proyectos.

Es recomendable que la jefatura del DPP considere realizar una auditoría para determinar el grado de implementación y hacer un diagnóstico de forma periódica sobre la gestión de proyectos que permita evaluar los procesos, identificar fortalezas, oportunidades y debilidades y obtener la percepción de los miembros sobre la gestión realizada. Este último debe considerar a todo el departamento para brindar una visión completa. Lo anterior permite la elaboración de un plan de acción que aborde las áreas de oportunidad identificadas durante el proceso de revisión y auditoría, para contribuir con la mejora continua de la gestión realizada. Así mismo, se recomienda establecer mecanismos de seguimiento que permita evaluar de manera continua la efectividad de la metodología para asegurar su adaptación a los cambios y mejora en función de las necesidades del departamento y los clientes del Grupo INS.

Finalmente, es recomendable valorar la incorporación de herramientas tecnológicas como software o aplicaciones que, a partir de la evaluación periódica mencionada, se determine como una necesidad para favorecer la efectividad en la gestión de proyectos.

6.2. Objetivo específico dos: Establecer un marco de referencia que incluya los procesos, herramientas y técnicas para el grupo de procesos de iniciación de proyectos del Departamento de Promoción y Prevención.

Se recomienda hacer revisiones periódicas de los procesos de iniciación, sus herramientas y técnicas, para adaptarlos a posibles cambios o necesidades del departamento e implementar un mecanismo de retroalimentación para sugerir mejoras.

Es recomendable que la jefatura del departamento establezca el flujo apropiado para incorporar dentro de sus funciones la revisión con líderes de las unidades para identificar aquellas necesidades o problemas que deben ser gestionadas por medio del desarrollo de proyectos, para establecer prioridades y dar paso formalmente a los procesos de iniciación.

6.3. Objetivo específico tres: Definir los requerimientos de los grupos de procesos de planificación, ejecución y control, así como sus componentes (insumos, herramientas y técnicas, salidas) para la metodología de gestión de proyectos del Departamento de Promoción y Prevención.

Es muy recomendable que la jefatura del DPP promueva el rol del gestor de proyectos mediante la conformación de un puesto de trabajo con un perfil profesional con formación en gestión de proyectos para el cual se establezcan sus funciones y responsabilidades alineados con la estrategia y las metas del departamento, para garantizar que la gestión de proyectos se mantenga y mejore en el tiempo. Como parte de las funciones de esta figura, se recomienda que se construya un cronograma general anual de los proyectos en desarrollo, con fechas establecidas previamente, para asegurar el equilibrio entre las actividades operativas y de proyectos de los miembros del equipo, que su programación sea muy detallada para evitar que personas deban atender dos proyectos simultáneamente, que varios proyectos se desarrollen simultáneamente y que se descuiden las funciones relacionadas con la operativa del departamento.

De igual manera que con el objetivo anterior, se recomienda hacer revisiones periódicas de los procesos de planificación para evaluar los procesos de planificación y ejecución de los proyectos del DPP considerando la opinión de los miembros del departamento en su rol de equipo desarrollador, para garantizar que se recopile información con diferentes perspectivas sobre las necesidades y oportunidades de esta parte tan importante dentro del ciclo de vida de los proyectos.

Así mismo, es recomendable incluir dentro del plan de capacitación del departamento, entrenamiento o refrescamiento sobre los procesos de planificación, ejecución y control, que dentro de la metodología son considerados a través de herramientas, de forma paralela, ya que son procesos esenciales en el desarrollo de los proyectos.

Es recomendable que la jefatura del DPP potencie la figura del gestor de proyectos y garantice que, como parte de sus funciones, se realice un monitoreo y seguimiento a los proyectos en desarrollo a partir de la construcción anual del cronograma general de proyectos del DPP recomendado en el objetivo tres, con el propósito de medir su efectividad.

Se recomienda que la jefatura en conjunto con el gestor de proyectos del departamento, garanticen la definición de indicadores que contribuyan a medir el desempeño de la metodología de gestión de proyectos y que su seguimiento sea sistemático dentro de las metas del DPP.

Así mismo, es recomendable el diseño de un tablero que resuma el progreso de los proyectos en curso para brindar un panorama general actualizado de cada proyecto e identificar posibles impedimentos o barreras que deban ser abordados de forma estratégica desde el gestor, el patrocinador o la jefatura, para garantizar la continuidad de los proyectos.

6.4. Objetivo específico cuatro: Realizar una evaluación de entregas y resultados como cierre del proyecto para garantizar su conformidad con los requisitos y estándares definidos la metodología propuesta y medir su aplicabilidad dentro de la estrategia del Departamento de Promoción y Prevención como parte del grupo de procesos de cierre.

Se recomienda que, dentro de los roles del gestor de proyectos, la jefatura garantice que se desarrolle un proceso sistemático para evaluar la entrega de los proyectos y medir los resultados con base en los objetivos planteados y que se retroalimente a las partes interesadas, jefatura, patrocinador y equipo desarrollador.

Es recomendable que, a partir de lo anterior, se genere un informe de cierre que consolide los resultados de la evaluación, destacando logros y áreas de mejora para registro de la gestión de proyectos e insumo para la planificación de proyectos a futuro en los siguientes periodos.

Finalmente, se recomienda establecer mecanismos para revisar y ajustar la metodología de gestión de proyectos con base en los resultados obtenidos de cada uno de sus procesos, para promover la mejora continua.

6.5. Objetivo específico cinco: Desarrollar un plan integral para la implementación de la metodología de gestión de futuros del departamento de Promoción y Prevención.

Como se observa en el apartado 4.2.4. y la tabla 25, se presenta un ejemplo para el planteamiento del proceso de implementación y una proyección en el tiempo, contabilizando los días hábiles o jornadas de trabajo que deben dedicarse los equipos desarrolladores exclusivamente a las actividades de un proyecto que pueda ser asignado. Por lo tanto, es recomendable que la jefatura del DPP en conjunto con los líderes de las unidades de trabajo,

definan y prioricen el o los proyectos para iniciar con la implementación de la metodología y construir un cronograma de implementación que detalle con fechas el proceso de implementación y cada una de sus etapas y actividades.

7. Validación del trabajo en el campo del desarrollo regenerativo y/o sostenible

Las actividades humanas en el último siglo han impactado el planeta de tal manera que ha provocado cambios significativos deteriorando sus recursos naturales, el crecimiento económico acelerado no puede resolver los problemas que enfrenta la sociedad actual donde cada día la riqueza incrementa solamente para algunos y la pobreza se potencializa, por lo que surge la necesidad de repensar la forma de desarrollo.

Hace algunos años solamente, la sostenibilidad resultaba ser un enfoque suficiente, sin embargo, en la actualidad el deterioro que sufre el planeta demanda no solo proteger, sino mejorar los recursos existentes mediante el desarrollo regenerativo.

El desarrollo sostenible “es el uso de recursos para mejorar el bienestar de la sociedad de una forma que no destruya los sistemas de soporte necesarios para el crecimiento futuro.” (Gabel, 2005).

Por su parte, Ignacio Blanco y María A. García-Valiñas definen el desarrollo sostenible como un “proceso que busca satisfacer las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades”, quienes en el informe Brundtland de 1987 destacan la importancia de equilibrar aspectos económicos sociales y ambientales del desarrollo.

Esto quiere decir que el desarrollo sostenible consiste en un enfoque orientado a satisfacer las necesidades actuales sin comprometer la capacidad de satisfacer dichas necesidades para las futuras generaciones, y se basa en la responsabilidad de las generaciones presentes de usar responsablemente los recursos naturales, evitando su

sobreexplotación y agotamiento, de reducir la contaminación, mitigar el cambio climático, proteger los ecosistemas y promover prácticas de producción y consumo sostenibles, de mejorar la calidad de vida de todas las personas promoviendo la equidad social y la inclusión garantizando acceso a servicios básicos como educación, salud y empleo. El enfoque es integral para proporcionar y mantener un equilibrio de los aspectos ambientales, sociales y económicos para conservar los recursos naturales, fomentar la equidad social y la prosperidad económica responsable.

Por otro lado, el desarrollo regenerativo “es el uso de recursos para mejorar el bienestar de una sociedad de forma que mejore la capacidad de los sistemas de soporte necesarios para el crecimiento futuro.” (Gabel, 2005). En este caso, el desarrollo regenerativo intenta ir más allá de la sostenibilidad al buscar restaurar y mejorar los recursos naturales y los sistemas sociales y económicos, de manera que no solamente mantengan el equilibrio, sino que también regeneren los recursos y promuevan un impacto positivo al entorno.

Ambos enfoques son importantes para la vida ya que pretenden asegurar un mejor futuro para las generaciones presentes y futuras, al garantizar que las necesidades básicas de la sociedad se cumplan sin necesidad de agotar los recursos disponibles a través de la sostenibilidad y al restaurar y mejorar los sistemas naturales y sociales mediante el desarrollo regenerativo.

Así mismo, ambos enfoques tienen una enorme importancia en la gestión de proyectos ya que implica diseñar e implementar iniciativas que sean ambientalmente responsables, socialmente justas y económicamente viables mediante la integración de prácticas de conservación de recursos, inclusión de partes interesadas como comunidades afectadas, y la

adopción de tecnologías o métodos que fomenten la regeneración y el equilibrio en cada uno de los aspectos.

Respecto a los efectos del presente proyecto que puedan favorecer el desarrollo regenerativo y sostenible se podría destacar que el enfoque del proyecto pretende brindar al departamento de Promoción y Prevención una guía metodológica para mejorar y optimizar la gestión de sus proyectos de mejora, los cuales, como se ha mencionado anteriormente, consisten en el desarrollo de programas de carácter preventivo, que integran una serie de actividades de asesoría, capacitación, formación, comunicación, para distintas poblaciones meta como trabajadores, niños y jóvenes de escuelas y colegios, usuarios de las vías de tránsito, poblaciones vulnerables como adultos mayores, entre otros. Todo lo anterior para contribuir con la prevención de accidentes y así mejorar la calidad de vida de las personas beneficiadas a través de los programas, todo como parte de la estrategia de negocio de incorporar la prevención como un elemento diferenciador.

Por lo tanto, los programas que se vayan a desarrollar a través de la metodología de gestión de proyectos que proporciona el presente proyecto, favorecen el desarrollo sostenible y regenerativo desde el punto de vista que, los grupos sociales alcanzados a través de los programas, recibirán herramientas y técnicas para identificar condiciones de peligro o amenazas, evaluar los riesgos y establecer medidas preventivas para control de los riesgos y evitar que estos se materialicen en un accidente. Esta iniciativa del Grupo INS tiene un impacto positivo en la sociedad ya que contribuye con la reducción de la siniestralidad en la población

costarricense, fortalece la cultura en prevención de las poblaciones alcanzadas y favorece la calidad de vida de la sociedad costarricense.

7.1. Relación del proyecto con los objetivos de Desarrollo Sostenible

Los objetivos de desarrollo sostenible consisten en 17 metas globales establecidas por las Naciones Unidas en el año 2015 con el propósito de abordar algunos de los desafíos que enfrenta la humanidad en términos de educación, salud, desigualdad, desarrollo económico, acción climática, entre otros, que pretenden alcanzarse en el 2030 por lo que representan un compromiso global para promover un desarrollo sostenible.

El presente proyecto surge como una necesidad de mejorar los procesos, servicios y productos que el Departamento de Promoción y Prevención brinda a clientes del Grupo INS, el cual está posicionado dentro de la estructura organizacional como una dependencia rectora de máxima competencia en materia de prevención, para liderar la estrategia y llevar a cabo las iniciativas que promuevan buenas prácticas para la prevención de accidentes de las poblaciones meta, por lo tanto, desde el planteamiento de la misión, la oferta de valor y el establecimiento de la estrategia del Grupo INS, alineado a la política de sostenibilidad se abordan los aspectos sociales, ambientales y económicos para mejorar la calidad de los productos y servicios, aumentar la competitividad y contribuir al progreso del país de manera sostenible, por lo que la relación del proyecto con los objetivos de Desarrollo Sostenible está

implícita en algunos de ellos. A continuación, se menciona cada uno de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la relación que tiene el presente proyecto para cada uno:

7.1.1. Fin de la pobreza

Consiste en erradicar la pobreza para garantizar que todas las personas tengan acceso a recursos básicos como educación, alimentación, salud y empleo digno. En este caso, la relación del proyecto podría decirse que es indirecta, desde el punto de vista que, el desarrollo de programas preventivos mediante la metodología de gestión de proyectos podría beneficiar a contribuir con la reducción de la siniestralidad, lo cual podría tener un impacto en la calidad de vida de las personas.

7.1.2. Hambre cero

Se centra en poner fin al hambre mediante seguridad alimentaria, nutrición y agricultura sostenible. Al igual que en el objetivo anterior, la calidad de vida de las personas que se vean beneficiadas por los programas preventivos desarrollados a través de la metodología de gestión de proyectos propuesta podría tener mayores oportunidades en su calidad de vida si no tienen pérdidas a raíz de un posible accidente, por lo que la relación en este caso también es indirecta.

7.1.3. Salud y bienestar

Se orienta a garantizar una vida saludable y promover el bienestar para todas las edades incluyendo el acceso a servicios de salud de calidad, la prevención de enfermedades y la promoción de la salud mental. Para este objetivo se identifica una relación directa ya que

precisamente las acciones del Departamento de Promoción y Prevención se centran en promover la seguridad y salud de las poblaciones meta a través de las líneas de seguro, mediante actividades que son parte de los programas que se estarían desarrollando a través de la propuesta metodológica, para contribuir con el bienestar de las personas a través de la prevención de enfermedades y accidentes y así mejorar su calidad de vida.

7.1.4. Educación de calidad

Se trata de garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad para todos, promoviendo oportunidades de aprendizaje. En este caso una de las unidades que conforman el departamento llamada Unidad de Seguridad Humana, realiza actividades directamente con instituciones educativas como escuelas y colegios para incorporar el elemento de la prevención en el proceso formativo de las futuras generaciones, por lo que el proyecto puede favorecer la conformación de programas dirigidos a esta población.

7.1.5. Igualdad de género

Busca alcanzar la igualdad de género y empoderar a las mujeres y niñas, eliminando la discriminación y violencia de género y promoviendo una participación igualitaria. En este caso no se identifica una relación directa o indirecta del aporte del presente proyecto a este objetivo, ya que las acciones del departamento de Promoción y Prevención no abordan esta temática.

7.1.6. Agua limpia y saneamiento

Consiste en garantizar la disponibilidad y gestión sostenible del agua y saneamiento para todos. En este caso tampoco se aborda esta temática desde las acciones del

departamento de Promoción y Prevención, por lo que no se identifica una relación directa o indirecta que aporte del a este objetivo.

7.1.7. Energía asequible y no contaminante

Se centra en garantizar el acceso a una energía fiable, asequible, sostenible y moderna que promueva la eficacia energética y el uso de fuentes renovables. Igual que el objetivo anterior, no se identifica una relación directa o indirecta que aporte a este objetivo ya que las acciones del departamento no abordan esta temática.

7.1.8. Trabajo decente y crecimiento económico

Se orienta a promover un crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, garantizando empleo pleno y productivo y trabajo decente para todos. En este caso, el proyecto puede aportar al objetivo desde los programas y acciones que realiza la Unidad de Seguridad y Salud en el Trabajo que conforma el Departamento de Promoción y Prevención, la cual promueve la seguridad y salud y contribuye con la implementación de prácticas de trabajo preventivas en las organizaciones clientes del Grupo INS lo cual favorece entornos de trabajo seguros y saludables para el bienestar de los trabajadores.

7.1.9. Industria, innovación e infraestructura

Se trata de construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible, y fomentar la innovación y la adopción de tecnologías sostenibles. En este caso, uno de los programas del departamento de Promoción y Prevención promueve la innovación aplicada a la prevención de accidentes y enfermedades ocupacionales, por lo que cualquier

proyecto de mejora que utilice la propuesta metodológica del presente proyecto podría favorecer las intenciones de este objetivo.

7.1.10. Reducción de las desigualdades

Busca reducir la desigualdad promoviendo la inclusión social, económica y política de todas las personas, independientemente de su edad, género, etnia, religión, origen, discapacidad o situación económica. Indirectamente, las personas podrían verse beneficiadas producto de las acciones del departamento de Promoción y Prevención que, al prevenir accidentes y enfermedades ocupacionales, no se vería afectada su economía, por lo que podría haber una relación indirecta desde este punto de vista únicamente.

7.1.11. Ciudades y comunidades sostenibles

Busca hacer que las ciudades y comunidades sean seguros, resilientes, y sostenibles, promoviendo el acceso equitativo a servicios básicos y la planificación urbana sostenible. En este caso no se identifica una relación directa o indirecta del aporte del presente proyecto a este objetivo, ya que las acciones del departamento de Promoción y Prevención no abordan esta temática.

7.1.12. Producción y consumo responsables

Consiste en garantizar patrones de producción y consumo sostenibles, promoviendo el uso eficiente de los recursos, la reducción de residuos y la adopción de prácticas empresariales

responsables. Igual que el objetivo anterior, no se identifica una relación directa o indirecta que aporte a este objetivo ya que las acciones del departamento no abordan esta temática.

7.1.13. Acción por el clima

Se orienta a tomar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus impactos, incluida la sensibilización y la mitigación de las emisiones de gases de efecto invernadero. La relación que podría presentarse en este caso es con las actividades empresariales en las que se desarrollan ponencias de interés con panelistas expertos sobre temáticas de cambio climático y su impacto en la salud y seguridad de las personas y trabajadores, esto en caso de desarrollarse proyectos alrededor de esta temática.

7.1.14. Vida submarina

Se centra en conservar y utilizar los océanos, mares y recursos marinos de forma sostenible protegiendo la biodiversidad y los ecosistemas. En este caso no se identifica una relación directa o indirecta del aporte del presente proyecto a este objetivo, ya que las acciones del departamento de Promoción y Prevención no abordan esta temática.

7.1.15. Vida de ecosistemas terrestres

Se trata de proteger, restaurar y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar de forma sostenible los bosques, luchar contra la desertificación y frenar la pérdida de biodiversidad. En este caso tampoco se aborda esta temática desde las acciones

del departamento de Promoción y Prevención, por lo que no se identifica una relación directa o indirecta que aporte a este objetivo.

7.1.16. Paz, justicia e instituciones sólidas

Busca promover sociedades pacíficas, justas e inclusivas, y fortalecer las instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles. No se identifica una relación directa o indirecta que aporte a este objetivo debido a que las acciones del departamento de Promoción y Prevención no tienen relación con esta temática.

7.1.17. Alianzas para lograr los objetivos

Se centra en fortalecer los medios de implementación y revitalizar alianzas para el desarrollo sostenible, promoviendo la cooperación entre gobiernos, el sector privado y la sociedad para alcanzar los objetivos antes mencionados. En este caso, el departamento de Promoción y Prevención realiza alianzas con otras instituciones y empresas del sector público y privado para articular recursos y esfuerzos en favor de la prevención, por lo que esto podría beneficiarse producto del presente proyecto, para los objetivos antes mencionados que si tienen relación.

7.2. Análisis del proyecto de acuerdo con el Estándar P5

El estándar P5 consiste en una herramienta que integra la estrategia organizacional con la gestión de proyectos para promover la sostenibilidad y así medir el impacto que tienen los entregables de un proyecto sobre el medio ambiente, la economía y la sociedad, con el fin de

entregar proyectos sostenibles. Su nombre proviene de cinco dimensiones de análisis, todas inician con la letra “p” que son: personas, planeta, prosperidad, procesos y productos.

El análisis P5 se centra en identificar y evaluar los posibles impactos positivos o negativos, en materia de sostenibilidad para analizar su contexto y poder favorecer desde el punto de vista de un director de proyectos, la toma de decisiones informada y la asignación efectiva de los recursos.

Categoría		Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Puntuación de impacto Antes	Respuesta propuesta	Puntuación de Impacto Después	Cambio
Subcategoría	Elemento						
Elemento							
2,1 Impactos del Producto							
2.1.1	Vida útil del producto	El desarrollo sostenible no ha sido un enfoque dentro de los programas preventivos del DPP	No se consideran elementos de sostenibilidad dentro del proyecto	1	Validar la integración de los programas preventivos en materia de seguridad y salud con el desarrollo sostenible	4	3
2.1.2	Mantenimiento del producto	En este caso se identifica la necesidad de mantener la metodología de gestión de proyectos y la mejora continua.	No se prevén costos de mantenimiento	1	Validar si para efectos de mejora de la metodología se incorporan software para optimizar la gestión de los proyectos del DPP	4	3
2,2 Impactos de los Procesos (de Gestión de Proyectos)							
2.2.1	Eficacia de los Procesos del Proyecto	Falta de estandarización de los procesos del proyecto	Mejora de la gestión de proyectos del DPP a partir de la propuesta metodológica	1	Retroalimentar la metodología para la mejora continua de los procesos de gestión de proyectos	5	4
2.2.2	Eficiencia de los Procesos del Proyecto	Falta de estandarización de los procesos del proyecto	Mejora en la asignación de roles y responsabilidades en la gestión de proyectos del DPP	1	Capacitar al personal sobre la metodología para fomentar participación y empoderamiento en los equipos de proyectos	5	4
2.2.3	Equidad de los Procesos del Proyecto	Falta de estandarización de los procesos del proyecto	Mejora en la asignación equitativa de roles y responsabilidades en la gestión de proyectos del DPP	1	Planificar la participación del personal del DPP en la conformación de los equipos de trabajo de forma igualitaria	5	4
Promedio de Producto y Proceso				1,0		4,6	3,6

3 Impactos a las Personas (Sociales)						
3,1 Prácticas Laborales y Trabajo Decente						
Categoría						
Subcategoría	Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Puntuación de impacto Antes	Respuesta propuesta	Puntuación de Impacto Después	Cambio
Elemento						
3.1.1 Empleo y Dotación de Personal	Falta de recurso humano para desarrollar proyectos de mejora o nuevos programas dentro de la gestión del DPP	Dificultad de coordinación de personal para el desarrollo de proyectos	2	Establecer indicadores para medir el impacto de los proyectos con el fin de identificar oportunidades de mejora en la gestión de proyectos con enfoque integrado que requieran de la incorporación de nuevos perfiles profesionales para	4	2
3.1.2 Relaciones Laborales/de Gestión	Objetivos divididos en la gestión de proyectos del DPP	Falta de integración de los equipos de trabajo que dificulten el desarrollo y efectividad de los proyectos	2	Estandarizar los procesos de planificación, ejecución y seguimiento de los procesos y proyectos de los equipos que conforman el DPP	5	3
3.1.3 Salud y Seguridad del Proyecto	Falta de proceso de identificación de condiciones peligrosas y evaluación de riesgos dentro en los procesos y actividades del DPP	Falta de medidas preventivas para el desarrollo de las actividades como parte de los programas desarrollados a partir de la propuesta metodológica	1	Incorporar medidas preventivas para la implementación de las acciones de los proyectos desarrollados bajo la metodología propuesta	5	4
3.1.4 Educación y Capacitación	Falta de programa de capacitación del personal que conforma los equipos de proyectos	No cumplimiento de los objetivos de los proyectos	1	Generar plan de formación sobre la metodología propuesta para el personal que conforma los equipos de proyectos	5	4

3,1 Prácticas Laborales y Trabajo Decente							
Categoría	Subcategoría	Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Puntuación de impacto Antes	Respuesta propuesta	Puntuación de Impacto Después	Cambio
Elemento							
3.1.5	Aprendizaje Organizacional	Falta de prácticas para identificación de lecciones aprendidas del proceso de gestión de riesgos	Pérdida de oportunidades de aprendizaje producto de la aplicación de la metodología para la gestión de proyectos	2	Implementar prácticas de revisión y retroalimentación de los proyectos para generar lecciones aprendidas	5	3
3.1.6	Diversidad e Igualdad de Oportunidades	Enfoque deficiente en materia de igualdad de oportunidades en la gestión de proyectos	Deficiencia en la generación de oportunidades	1	Fomentar prácticas de inclusión dentro de los programas que se desarrollen a través de la metodología de gestión de proyectos	3	2
3.1.7	Desarrollo de la Competencia Local	Requisitos poco claros en cuanto a capacidades de los equipos de trabajo	No cumplimiento de los objetivos de los proyectos	2	Generar plan de formación para el desarrollo del personal en materia de gestión de proyectos	4	2

3,2 Sociedad y Consumidores							
Categoría	Subcategoría	Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Puntuación de impacto Antes	Respuesta propuesta	Puntuación de Impacto Después	Cambio
Elemento							
3.2.1	Apoyo de la Comunidad	Comunicación deficiente de los programas preventivos desarrollados hacia las partes interesadas	Falta de involucramiento de las comunidades afectadas	2	Incorporar el mapeo y gestión de partes interesadas de los proyectos en la metodología propuesta	5	3
3.2.2	Cumplimiento de Políticas Públicas	Requisitos de políticas públicas desconocidos	Incumplimiento de políticas públicas dentro de la gestión de proyectos propuesta	1	Incorporar mapeo de políticas públicas aplicables dentro de los requisitos de los proyectos	4	3
3.2.3	Protección para Pueblos Indígenas y Tribales	Desconocimiento del alcance de aplicación de proyectos para poblaciones vulnerables	No inclusión de poblaciones vulnerables	2	Incorporar prácticas de inclusión de poblaciones vulnerables dentro de los proyectos desarrollados según la detección de necesidades para dichas poblaciones	4	2
3.2.4	Salud y Seguridad del Consumidor	El área de juegos está cerca de dos escuelas primarias	Los niños acceden al lugar de trabajo y se lesionan	1	Cercar el lugar de trabajo con valla de seguridad; educar a la comunidad sobre los peligros en el lugar de trabajo	4	3
3.2.5	Etiquetado de productos y servicios	No se identifica la aplicación de etiquetado de productos y servicios dentro del alcance de la propuesta metodológica para la gestión de proyectos del DPP	No se identifican potenciales impactos relacionados con etiquetado de productos y servicios	3	Mantener apertura a la posibilidad de considerar factores relacionados a etiquetado de productos y servicios	3	0

0,1 Sociedad y Consumidores								
Categoría	Subcategoría	Elemento	Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Puntuación de impacto Antes	Respuesta propuesta	Puntuación de Impacto Después	Cambio
	3.2.6	Comunicaciones de Mercadeo y Publicidad	Desconocimiento de parte de clientes sobre los programas preventivos desarrollados mediante la metodología de gestión de proyectos	Desaprovechamiento de recursos por la no implementación de los programas preventivos desarrollados mediante la metodología de gestión de proyectos	1	Definir estrategia de comunicación para conocimiento de la cartera de programas preventivos de parte de clientes y poblaciones meta	5	4
	3.2.7	Privacidad del Consumidor	Falta de mapeo de los riesgos de seguridad de los equipos y la información	Pérdida de información sensible que exponga a los clientes que reciben los programas preventivos desarrollados con la metodología de gestión de proyectos	2	Establecer mecanismos para resguardo de la información de los clientes	4	2

3,3 Derechos Humanos								
Categoría	Subcategoría	Elemento	Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Puntuación de impacto Antes	Respuesta propuesta	Puntuación de Impacto Después	Cambio
	3.3.1	No Discriminación	Falta de conciencia durante los procesos de gestión de proyectos	Generar situaciones de discriminación en las empresas clientes o	1	Incorporar dentro de los programas preventivos las buenas prácticas para la no discriminación	3	2

		poblaciones meta vulnerables					
3.3.2	Trabajo de acuerdo a la edad	Falta de estándares para establecimiento de requisitos de trabajo relacionados al trabajo infantil	Participación de menores de edad en las acciones del departamento llevadas a cabo a través de la gestión de proyectos	2	Incorporar dentro de los programas preventivos las buenas prácticas para reducir el trabajo infantil	4	2
3.3.3	Trabajo Voluntario	Falta de estándares que regulen el voluntariado	Poca participación de voluntarios para contribuir con las acciones de implementación de los proyectos bajo la metodología de gestión de proyectos	3	Incorporar dentro de los programas preventivos las buenas prácticas para fomentar el voluntariado	4	1

3,4 Comportamiento Ético

Categoría	Subcategoría	Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Puntuación de impacto Antes	Respuesta propuesta	Puntuación de Impacto Después	Cambio
3.4.1	Prácticas de Adquisiciones	Desconocimiento del alcance del código de ética y su aplicación con relación a las adquisiciones	No cumplimiento del código de ética aplicado a la gestión de las adquisiciones durante el desarrollo de proyectos del DPP	2	Reforzar el código de ética al personal del DPP y su alcance o aplicación en la gestión de proyectos	5	3

3.4.2	Anticorrupción	Desconocimiento del alcance del código de ética	No cumplimiento del código de ética durante el desarrollo de proyectos del DPP	2	Reforzar el código de ética al personal del DPP	5	3
3.4.3	Competencia Leal	Desconocimiento del personal sobre las implicaciones de competencia desleal	Acciones de competencia desleal	3	Reforzar el concepto de competencia desleal a los miembros del DPP	4	1
Promedio de las Personas				1,8		4,3	2,5

4 Impactos al Planeta (Ambientales)							
4,1 Transporte							
Categoría	Subcategoría	Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Puntuación de impacto Antes	Respuesta propuesta	Puntuación de Impacto Después	Cambio
Elemento							
4.1.1							
4.1.2	Comunicación Digital	Uso de medios de comunicación digitales	Reducción en el consumo de papel para fines comunicativos	5	Mantener las prácticas de reducción de papel para fines comunicativos	5	0
4.1.3	Viajes y Desplazamientos	Uso de flotilla vehicular para desplazarse a las empresas y localidades de las poblaciones meta	Contaminación por el uso de vehículos para desplazamientos como parte de las actividades de los programas preventivos desarrollados a partir de la propuesta metodológica de	2	Fomentar el uso de medios virtuales para las sesiones que aplique, fortalecer la programación de salidas y desplazamientos para reducir la cantidad	4	2

		gestión de proyectos para el DPP					
4.1.4	Logística	Muchas empresas brindan los productos y servicios que serán necesarios	Los proveedores remotos consumirán más combustible y generarán más contaminación	2	Dar puntos de bonificación en el proceso de selección a proveedores locales	3	1

4,2 Energía

Categoría		Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Puntuación de impacto Antes	Respuesta propuesta	Puntuación de Impacto Después	Cambio
Subcategoría							
Elemento							
4.2.1	Consumo de Energía	Los costos de energía exceden el presupuesto aprobado	Consumo de energía eléctrica para equipo de cómputo requerido para el desarrollo de programas preventivos	4	Continuar utilizando herramientas y materiales energéticamente eficientes y mantener las buenas prácticas de consumo de energía que fomenta la institución mediante su política de sostenibilidad	4	0
4.2.2	Emisiones CO2	Por el tipo de producto que se va a desarrollar a través de la propuesta metodológica de gestión de proyectos, no se visualizan emisiones de CO2	No se identifica impacto		No aplica		
4.2.3	Retorno de Energía Limpia	Por el tipo de producto que se va a desarrollar a través de la propuesta metodológica de gestión de proyectos, no se visualiza la	No se identifica impacto		No aplica		

	necesidad de retorno de energía limpia					
4.2.4	Energía Renovable	Por el tipo de producto que se va a desarrollar a través de la propuesta metodológica de gestión de proyectos, no se visualiza uso de energía renovable	No se identifica impacto		No aplica	

4,3 Tierra, Aire y Agua

Categoría	Subcategoría	Elemento	Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Puntuación de impacto Antes	Respuesta propuesta	Puntuación de Impacto Después	Cambio	
		4.3.1	Diversidad Biológica	Por el tipo de producto que se va a desarrollar a través de la propuesta metodológica de gestión de proyectos, no se visualiza afectación de la diversidad biológica	No se identifica impacto		No aplica		
		4.3.2	Calidad del Aire y el Agua	Por el tipo de producto que se va a desarrollar a través de la propuesta metodológica de gestión de proyectos, no se visualiza afectación de la calidad del aire y agua	No se identifica impacto		No aplica		
		4.3.3	Consumo de Agua	Por el tipo de producto que se va a desarrollar a través de la propuesta metodológica de gestión de proyectos, no se visualiza aumento del consumo de agua por	Consumo ordinario de agua	5	Mantener las buenas prácticas de consumo de agua que fomenta la institución mediante su política de sostenibilidad	5	0

	encima de los fines ordinarios					
4.3.4	Desplazamiento del Agua Sanitaria	Por el tipo de producto que se va a desarrollar a través de la propuesta metodológica de gestión de proyectos, no se visualiza desplazamiento de agua sanitaria	No se identifica impacto		No aplica	

4,4 Consumo

Categoría		Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Puntuación de impacto Antes	Respuesta propuesta	Puntuación de Impacto Después	Cambio
Subcategoría							
Elemento							
4.4.1	Reciclaje y Reutilización	Consumo de materiales reciclables y reutilizables muy bajo, ya que los programas en su mayoría utilizan medios digitales para su implementación	Prácticas de reciclaje y reutilización	4	Reforzar y mantener las buenas prácticas de reciclaje y reutilización de materiales utilizados durante el desarrollo de los programas preventivos, con el personal del DPP, con base en la política de sostenibilidad	5	1
4.4.2	Disposición	Buenas prácticas de manejo de residuos	Disposición final de residuos	5	Mantener las buenas prácticas de manejo de residuos que fomenta la institución mediante su política de sostenibilidad	5	0
4.4.3	Contaminación y Polución						
4.4.4	Generación de Residuos	Buenas prácticas de manejo de residuos	Generación de residuos muy baja	5	Mantener las buenas prácticas de manejo de residuos que fomenta la institución	5	0



5 Impactos a la Prosperidad (Económicos)

5.1 Análisis del Caso de Negocio

Categoría		Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Puntuación de impacto Antes	Respuesta propuesta	Puntuación de Impacto Después	Cambio
Subcategoría							
Elemento							
5.1.1	Modelado y Simulación	Poco involucramiento de las partes interesadas	Incumplimiento de los objetivos del proyecto	1	Poner a prueba la propuesta metodológica mediante su aplicación en un proyecto controlado del DPP	5	4
5.1.2	Valor Presente	Oportunidades en el planteamiento y establecimiento de indicadores para medir el impacto de los programas preventivos desarrollados mediante la metodología de gestión de proyectos	Mejoramiento de los procesos y programas preventivos del DPP para medir el impacto de las acciones realizadas en las poblaciones meta y su relación con la reducción de la siniestralidad, para favorecer la toma de decisiones	2	Establecer indicadores objetivos y efectivos para medir el impacto de los proyectos del DPP sobre la siniestralidad de las poblaciones meta	4	2
5.1.3	Beneficios Financieros Directos	Falta de presupuesto para los proyectos del DPP	Incumplimiento de los objetivos del proyecto	2	Realizar procesos de investigación para detección de las necesidades y oportunidades para definir los proyectos del DPP con anticipación previo al planteamiento del presupuesto anual	4	2

Categoría	Descripción (Causa)	Impacto Potencial		Respuesta propuesta		Cambio
-----------	---------------------	-------------------	--	---------------------	--	--------

Subcategoría			Puntuación de impacto Antes		Puntuación de Impacto Después	
Elemento						
5.1.4 Retorno sobre la Inversión	Oportunidades en el planteamiento y establecimiento de indicadores para medir el impacto de los programas preventivos desarrollados mediante la metodología de gestión de proyectos	Mejoramiento de los procesos y programas preventivos del DPP para medir el impacto de las acciones realizadas en las poblaciones meta y su relación con la reducción de la siniestralidad, para favorecer la toma de decisiones	2	Establecer indicadores objetivos y efectivos para medir el impacto de los proyectos del DPP sobre la siniestralidad de las poblaciones meta	4	2
5.1.5 Relación Beneficio-Costo	Oportunidades en el planteamiento y establecimiento de indicadores para medir el impacto de los programas preventivos desarrollados mediante la metodología de gestión de proyectos	Inefectividad de los indicadores planteados para medir el impacto financiero de las acciones por medio de los programas preventivos que desarrolla el DPP	2	Evaluar y determinar los indicadores más efectivos para medir la contribución y aporte que tienen los programas preventivos sobre la reducción de la siniestralidad de las poblaciones meta	4	2
5.1.6 Tasa Interna de Retorno	Oportunidades en el planteamiento y establecimiento de indicadores para medir el retorno de los programas preventivos desarrollados mediante la metodología de gestión de proyectos	Mejoramiento de los procesos y programas preventivos del DPP para medir el impacto de las acciones realizadas en las poblaciones meta y su relación con la reducción de la siniestralidad	2	Establecer indicadores objetivos y efectivos para medir el impacto de los proyectos del DPP sobre la siniestralidad de las poblaciones meta	4	2

Categoría	Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Puntuación de impacto Antes	Respuesta propuesta	Puntuación de Impacto Después	Cambio
Subcategoría						
Elemento						
5,2 Agilidad del Negocio						

5.2.1	Flexibilidad / Opcionalidad	Rigidez en los procesos institucionales internos	Incumplimiento de los objetivos de los proyectos desarrollados con la propuesta metodológica	2	Incorporar herramientas y técnicas ágiles dentro de la propuesta metodológica de gestión de proyectos para el DPP	5	3
5.2.2	Flexibilidad del Negocio	Rigidez del proceso de gestión de proyectos	Incumplimiento de las metas para los procesos del DPP por incumplimiento en los objetivos de los proyectos	2	Incorporar herramientas y técnicas ágiles dentro de los procesos de planificación, ejecución, control y seguimiento del DPP	5	3

5.3 Estimulación Económica

5.3.1	Impacto Económico Local	Incorporación del elemento de prevención en la oferta de valor de la institución	Mejoramiento de la economía de las poblaciones meta al reducir la siniestralidad a través de la implementación de programas preventivos mediante la metodología de gestión de proyectos	1	Fortalecer y someter a procesos de mejora continua los programas preventivos desarrollados con la metodología de gestión de proyectos	5	4
5.3.2	Beneficios Indirectos	Incorporación del elemento de prevención en la oferta de valor de la institución	Mejoramiento de la calidad de vida de las poblaciones meta al reducir la siniestralidad a través de la implementación de programas preventivos mediante la metodología de gestión de proyectos	1	Fortalecer y someter a procesos de mejora continua los programas preventivos desarrollados con la metodología de gestión de proyectos	5	4

Promedio de Prosperidad

1,7

4,5

2,8

Promedio General

2,1

4,4

2,3

7.3. Relación del proyecto con las dimensiones del Desarrollo Regenerativo

La validación del producto en el campo del desarrollo regenerativo consiste en asegurarse que los resultados obtenidos contribuyan de manera efectiva a la regeneración de los sistemas naturales y sociales, de manera que sean viables y a su vez estén alineados con los principios de sostenibilidad. Esto quiere decir, que se valida de qué manera el producto desarrollado en el proyecto, favorece las dimensiones del desarrollo regenerativo para restaurar y proteger los ecosistemas naturales y promover la biodiversidad, fortalecer las comunidades promoviendo la justicia social, la equidad y la participación ciudadana, promover la salud y el bienestar de las personas, transformar los sistemas económicos hacia modelos resilientes y sostenibles, conectar el bienestar espiritual de las personas con el entorno y los demás promoviendo la armonía y reflexión, preservar y promover la diversidad cultural, el patrimonio y las tradiciones y promover los sistemas políticos justos, transparentes y participativos.

A continuación, se responden las preguntas correspondientes a este apartado:

7.3.1. Dimensión Ambiental:

¿Cómo el proyecto está diseñado para restaurar lo que ya ha sido dañado a nivel ambiental?

El proyecto no está diseñado para restaurar lo que haya sido dañado a nivel ambiental, sin embargo, los programas preventivos que puedan desarrollarse a través de la metodología de gestión de proyectos de la Unidad de Seguridad y Salud en el Trabajo, están orientados al sector empresarial para fortalecer los elementos de gestión preventiva en materia de Salud

Ocupacional, lo que podría gestionarse desde un enfoque integral que involucre las prácticas ambientales, como generalmente ocurre en las organizaciones en las que la responsabilidad de la gestión ambiental le corresponde a un mismo departamento de seguridad, salud y ambiente.

¿Cómo se afectan los límites planetarios con el proyecto?

La aplicación de la metodología para la gestión de proyectos del DPP no se orienta al abordaje de temas ambientales directamente, si no a temas de seguridad y salud de las personas de las poblaciones meta, sin embargo, los procesos de formación y sensibilización de los programas preventivos suelen y pueden ser integrados con prácticas ambientales sostenibles y regenerativas como parte del aporte para el fortalecimiento de una cultura preventiva con un enfoque integral.

7.3.2. Dimensión Social

¿Cómo el proyecto promueve una vida digna a los habitantes del planeta?

Como ya se ha mencionado anteriormente, el departamento de Promoción y Prevención es la dependencia rectora de máxima competencia en la materia que ha conformado el Grupo INS para llevar a cabo su estrategia corporativa de prevención, mediante el desarrollo de acciones con las poblaciones meta definidas a través de sus líneas de seguro orientadas a reducir los accidentes y enfermedades, fortalecer la cultura preventiva y contribuir con la calidad de vida

de las personas alcanzadas, lo cual se considera un aporte importante para promover una vida digna a la sociedad costarricense.

7.3.3. Dimensión Económica

¿Cómo el proyecto incorpora desde su diseño la generación de beneficios a las personas menos favorecidas?

Precisamente, muchas de las acciones que realiza el DPP, específicamente las unidades de Seguridad Humana y Salud General, a través de sus programas preventivos van dirigidas a poblaciones vulnerables como grupos indígenas, adultos mayores, comunidades e instituciones educativas de escasos recursos, por lo que, con la incorporación de una metodología de gestión de proyectos para el departamento, se espera que mejore los programas e iniciativas para contribuir con el cuidado de la salud y de esta manera se afirma que se estaría beneficiando a las personas menos favorecidas.

¿Cómo el proyecto disminuye la brecha económica?

Dentro de las acciones que se han desarrollado a través de los programas preventivos, se han llevado a cabo capacitaciones sobre salud financiera para personas vulnerables o de escasos recursos, por lo que, de ser una necesidad, podría desarrollarse algún programa

preventivo que aborde esta temática mediante la propuesta metodológica de gestión de proyectos.

¿Cómo el proyecto utiliza medios de intercambio distintos a las monedas tradicionales?

Los programas que se vayan a desarrollar bajo la metodología de gestión de proyectos podrían considerar para fomentar la participación voluntaria de empresas clientes y poblaciones meta, reconocimientos o premios no monetarios que pueden ofrecerse, como certificados, insignias o galardones, para aquellos que culminen con éxito el programa demostrando un compromiso excepcional.

7.3.4. Dimensión Espiritual

¿Cómo el proyecto propicia el contacto de los seres humanos con la naturaleza?

Nuevamente, la clase de proyectos que se estarían desarrollando bajo la propuesta metodológica desde los objetivos del DPP, no tienen un enfoque ambiental, sin embargo, los procesos de formación y sensibilización podrían integrarse para algunas de las poblaciones meta, como por ejemplo, para el sector empresarial, que habitualmente se gestiona la seguridad, salud y ambiente desde una misma dependencia, por lo que podrían desarrollarse

actividades con un enfoque integral que fomente en las personas a hacer conciencia sobre su seguridad y salud, así como, reflexión para el cuidado del medio ambiente.

¿Cómo el proyecto propicia el contacto de los seres humanos con otros seres humanos para compartir en condiciones iguales, sin juicios y escucha activa el uno del otro?

Precisamente, algunos de los programas preventivos del DPP utilizan los conceptos de autocuidado y el cuidado de los demás, para crear conciencia y fortalecer la actitud y aptitud de las personas en cuidar su propia seguridad y salud, y la de quienes el rodean, y para este segundo caso, brinda técnicas sobre cómo abordar a las personas para que asuman prácticas, comportamientos o hábitos de cuidado de su propia seguridad y salud. Desde este punto de vista, el presente proyecto debe mantener estos enfoques dentro de la gestión de proyectos para el diseño de nuevos programas, de manera que se siga fomentando el que las personas entren en contacto con quienes le rodean y brinden oportunidades para mejorar su bienestar.

¿Cómo el proyecto fomenta espacios de descanso y meditación?

Dentro de los programas preventivos que desarrolla el DPP, se utiliza el concepto de pausas activas, tanto físicas como mentales, para fomentar en las personas el hábito de detener sus actividades regularmente y tomarse un tiempo para descanso, meditación, estiramiento, relajación o ejercicio. Estos conceptos deben mantenerse dentro de los

programas que se sometan a mejoras o nuevos programas bajo la metodología de gestión de proyectos, para garantizar que se fomenten dichos espacios.

¿Cómo el proyecto propicia espacios de reflexión para mirar hacia adentro y mejorar mis habilidades esenciales?

Muy similar a la pregunta anterior, los hábitos de reflexión e introspección de las personas para fomentar su bienestar físico y mental, deben ser prácticas dentro de los programas preventivos que se diseñen o mejoren para implementación mediante la propuesta metodológica del presente proyecto.

7.3.5. Dimensión Cultural

¿Cómo el proyecto fortalece o afecta las expresiones artísticas, y/o culturales del país o la región en que se desarrolla?

Estas acciones en su mayoría no son simplemente intenciones aisladas, sino que responden a un plan de trabajo producto de la realización de un diagnóstico que ha permitido detectar las necesidades que deben atenderse. La operativa del departamento ha crecido en volumen significativamente y para hacerle frente se ha requerido del personal que conforma el departamento, sin embargo, esto no ha permitido asignar recurso humano para la realización de nuevos programas o mejoras en los programas actuales, razón por la cual, es clave la implementación de una metodología para la gestión de proyectos que favorezca el desarrollo de nuevos productos o programas preventivos.

¿Cómo el proyecto involucra o excluye el conocimiento de las personas adultas mayores?

En la actualidad se cuenta con actividades preventivas para las poblaciones vulnerables, entre ellas, los adultos mayores, a quienes se les brinda formación y sensibilización sobre la importancia del autocuidado de su seguridad y salud para la prevención de accidentes y enfermedades crónicas no transmisibles, por lo tanto, el desarrollo de programas y actividades de esta índole, bajo la metodología de gestión de proyectos favorece la continuidad y mejora en la efectividad de las acciones con esta población.

¿Cómo el proyecto protege o afecta el entorno visual o auditivo del lugar donde se desarrolla?

Más allá del entorno o lugar donde se desarrollen las actividades de los programas preventivos desarrollados, muchas de las acciones son de carácter inclusivo al considerar a las personas con capacidades limitadas en cuando a lo visual y auditivo, de manera que se garantice que reciben y comprenden la información brindada sobre prevención. Por lo tanto, el desarrollo de nuevos programas debe mantener estas buenas prácticas para proteger a esta población vulnerable.

¿Cómo el proyecto respeta o invade costumbres propias de las poblaciones en las que se desarrolla?

Usualmente, las acciones de los programas preventivos que se llevan a cabo utilizan elementos representativos de la cultura, región o localidad en la que se desarrolla, para generar sentido de pertenencia y motivar la participación de las personas, por lo que bajo la metodología

de gestión de proyectos se promueve que se mantengas estas prácticas para fomentar el respeto hacia la cultura de las poblaciones meta.

7.3.6. Dimensión Política

¿Cómo el proyecto beneficia que los ciudadanos tengan una participación activa en el diseño de su propio futuro?

La metodología de gestión de proyectos brinda una estructura para la estandarización de los programas de manera que las buenas prácticas actuales se mantengan y potencien a otros programas que se vayan a desarrollar como un proyecto. Por lo tanto, en la actualidad se realizan actividades de formación, sensibilización, concientización y reflexión para influir en la toma de decisiones de las personas con el propósito de que consideren prácticas de autocuidado y se empoderen en garantizar su bienestar presente y futuro.

¿Cómo el proyecto empodera a mujeres y jóvenes para tomar posiciones de liderazgo?

Precisamente, la Unidad de Seguridad Humana cuenta con programas preventivos en escuelas y colegios, orientados a niños y jóvenes, a quienes se busca empoderar sobre el autocuidado y el cuidado de los demás, asumiendo un rol de líder o agentes de cambio para la prevención de accidentes y enfermedades. Ante este panorama, los programas y sus actividades se pueden ver beneficiadas mediante la metodología de gestión de proyectos. Así mismo, se han desarrollado actividades en alianza con el Instituto Nacional de la Mujer (INAMU), para brindar formación sobre prácticas preventivas desde personas que realizan trabajo doméstico, hasta

perfiles profesionales y de mando con talleres de liderazgo en prevención que brindan herramientas y oportunidades para la mujer.

¿Cómo el proyecto involucra o excluye la voz de las personas autóctonas de la zona en la que se desarrollan sin importar su nivel o clase social?

Se han desarrollado actividades con poblaciones vulnerables como personas indígenas o personas de escasos recursos, para brindarles oportunidades que les permita asumir buenas prácticas para la prevención de accidentes y enfermedades. Por lo que el proyecto puede favorecer estas iniciativas al brindar técnicas o herramientas que fomenten el empoderamiento y asuman su responsabilidad en prácticas de autocuidado y cuidado de quienes le rodean.

Lista de Referencias

Aguirre Barrera, Julieth. (2020). Metodologías para el desarrollo de proyectos. Unicatónica, Facultad de Administración, Contabilidad y Finanzas, Programa de Administración de Empresas. Consultado en:

https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/2037/ART%C3%8DCU_LO_METODOLOG%C3%8DAS_PARA_DESARROLLO_PROYECTOS.pdf

Arévalo Serrate, Carlos y Jaén Sánchez, Aitor. (2018), Manual Técnico Cultura Preventiva en la Empresa: Métodos y evaluación de mejora. Asesoría Jurídica y Prevención y la Comunidad de Madrid.

Booth, W. C., Colomb, G. G., & Williams, J. M. (2008). *The Craft of Research* (3rd ed.). University of Chicago Press.

Carrión Rosende, Iñigo y Berastegi Vitoria, Iosune. (2010). Guía para la elaboración de proyectos. Instituto Vasco de Cualificaciones y Formación Profesional. Consultado en: https://www.pluralismoyconvivencia.es/upload/19/71/guia_elaboracion_proyectos_c.pdf

Comité Técnico ISO/ PC 236. (2013). *INTE/ISO 21500:2018 Directrices para la dirección y gestión de proyectos*. San José: INTECO.

Comité Técnico ISO/PC 283. (2018). *INTE/ISO 45001:2018. Sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo, requisitos con orientación para su uso*. INTECO.

Comité Técnico ISO/PC (2015). Sistemas de gestión de la seguridad Vial – Requisitos con orientación para su uso. INTECO.

Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2011). Investigación cualitativa: Diseño, evaluación y aplicación en investigación educativa. Pearson. Consultado en:

<https://academia.utp.edu.co/seminario-investigacion-II/files/2017/08/INVESTIGACION-CUALITATIVACreswell.pdf>

Figueroa M., Gustavo A. (2005). La Metodología de Elaboración de Proyectos como una Herramienta para el Desarrollo Cultural. Consejo Nacional de Cultura y las Artes.

Consultado en: http://eprints.rclis.org/6761/1/serie_7.pdf

Girón Sevillano, Ángel Jesús. (2021). Metodologías de Gestión de Proyectos. Estudio comparativo y propuesta de guía de elección. (Trabajo de Fin de Grado, Universidad de Sevilla). Consultado en: <https://biblus.us.es/bibing/proyectos/abreproy/93363/fichero/TFG-3363+GIRON+SEVILLANO%2C+ANGEL+DE+JESUS.pdf>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación. McGraw-Hill. Consultado en:

https://www.uv.mx/personal/cbustamante/files/2011/06/Metodologia-de-la-Investigaci%C3%83%C2%B3n_Sampieri.pdf

Johnson, E. B. (2006). Research Methods in Educational Leadership and Management. Sage Publications

Mendoza, M. (2007). Metodología para la administración de proyectos: Una nueva cultura de trabajo. UANL, San Nicolás, México. Consultado en:

<http://eprints.uanl.mx/12469/1/A2.pdf>

Siles, Rodolfo y Mondelo, Ernesto. (2018). Herramientas y Técnicas para la Gestión de Proyectos de Desarrollo. Banco Interamericano de Desarrollo. Consultado en:

https://indesvirtual.iadb.org/file.php/1/PM4R/Guia%20de%20Aprendizaje%20PMA%20SPA.pdf?fbclid=IwAR0_17MRzWGU-xgLTa1HregQQYcDu4V8vVnAga7GbhPdR2dJ0QbezaNZ-ig

Terrazas Pastor, Rafael Alfredo. (2009). Modelo conceptual para la gestión de proyectos. Universidad Católica Boliviana San Pedro. Consultado en:

<https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942160009.pdf>

Trochim, W., & Donnelly, J. P. (2008). Research Methods: The Essential Knowledge Base. Cengage Learning. Consultado en:

https://www.researchgate.net/publication/243783609_The_Research_Methods_Knowledge_Base

Anexos

Anexo 1: ACTA (CHÁRTER) DEL PFG**ACTA DE LA PROPUESTA DE
PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN (PFG)**

1. Nombre del (de la) estudiante

2. Nombre del PFG

3. Área temática del sector o actividad

4. Firma de la persona estudiante



5. Nombre de la persona docente SG

6. Firma de la persona docente

7. Fecha de la aprobación del Acta:

8. Fecha de inicio y fin del proyecto

9. Pregunta de investigación

¿Cómo debe estar conformada una metodología para la gestión de proyectos en el Departamento de Promoción y Prevención del Grupo INS?

10. Hipótesis de investigación

Es posible definir una metodología para la gestión de proyectos en el Departamento de Promoción y Prevención del Grupo INS

11. Objetivo general

Desarrollar una metodología de gestión de proyectos para el Departamento de Promoción y Prevención del Grupo INS, con base en las buenas prácticas de la administración de proyectos, para mejorar su efectividad, calidad y entrega.

12. Objetivos específicos

1. Diagnosticar la situación actual del Departamento de Promoción y Prevención con relación a la gestión de proyectos, para la necesidad y factibilidad de implementar una metodología de gestión de proyectos.
2. Establecer un marco de referencia que incluya los procesos, herramientas y técnicas para el grupo de procesos de iniciación de proyectos del Departamento de Promoción y Prevención
3. Definir los requerimientos de los grupos de procesos de planificación y ejecución de gestión de proyectos, así como sus componentes (insumos, herramientas y técnicas, salidas) para la metodología de gestión de proyectos del Departamento de Promoción y Prevención.
4. Realizar una evaluación de entregas y resultados como cierre del proyecto para garantizar su conformidad con los requisitos y estándares definidos la metodología propuesta y medir su aplicabilidad

dentro de la estrategia del Departamento de Promoción y Prevención como parte del grupo de procesos de cierre.

5. Desarrollar un plan integral para la implementación de la metodología de gestión de futuros del departamento de Promoción y Prevención.

13. Justificación del PFG

La realización del proyecto propuesto es importante ya que en la actualidad, el Departamento de Promoción y Prevención, no cuenta con una guía metodológica estructurada que permita definir la manera en que deben planificarse, implementarse y controlarse los proyectos de mejora, como diseño e implementación de programas preventivos, actividades empresariales, actividades con poblaciones vulnerables, campañas publicitarias e iniciativas en general, que permiten fortalecer la cultura preventiva de las poblaciones meta.

Ante la ausencia de dicha metodología, no existe una manera estandarizada de monitorear y dar seguimiento a la efectividad de los proyectos y medir el impacto que estos tienen en las poblaciones meta, por lo que el volumen de trabajo que se realiza a través de acciones tiende a desarrollarse de manera aislada a partir de los pilares de prevención y no como parte de una estrategia empresarial integrada.

Por lo anterior, el hecho de proponer una metodología para la gestión de proyectos en este departamento traerá beneficios como estandarización de sus procesos y por consecuencia optimización de los recursos asignados, para contribuir con los objetivos empresariales en materia de prevención.

14. Estructura de desglose de trabajo (EDT). En forma tabular, que describa el entregable principal y los secundarios -productos o servicios que generará el PFG-.

Proyecto	Entregables	Cuentas de Control
----------	-------------	--------------------

1. PFG	1.1. Análisis de la situación actual	1.1.1. Descripción de la situación actual respecto a la gestión de proyectos del DPP
		1.1.2. Evaluación de la madurez en la gestión de proyectos del DPP
		1.1.3. Identificación de fortalezas y debilidades en la gestión de proyectos del DPP
		1.1.4. Elaboración de matriz de comparación de metodologías para la gestión de proyectos
	1.2. Iniciación	1.2.1. Desarrollo de un marco de referencia con la descripción del proceso de iniciación
		1.2.2. Desarrollo de herramientas y formularios recomendados del proceso de iniciación
		1.2.3. Elaboración del esquema inicial del plan de implementación de la metodología
	1.3. Planificación	1.3.1. Requerimientos del grupo de procesos de planificación
		1.3.2. Elaboración del marco de referencia con la descripción del proceso de planificación
		1.3.3. Desarrollo de herramientas y formularios recomendados del proceso de planificación
		1.3.4. Elaboración de un procedimiento del proceso de planificación
	1.4. Ejecución	1.4.1. Elaboración del plan piloto de implementación de la metodología propuesta para su aplicación en un proyecto del DPP
		1.4.2. Elaboración de herramientas y formularios recomendados para registro del proceso de ejecución
		1.4.3. Desarrollo de proyecto piloto
		1.4.4. Elaboración de informe del proceso de implementación de la metodología
	1.5. Monitoreo y Control	1.5.1. Elaboración del marco de referencia con la descripción del proceso de monitoreo y control
1.5.2. Desarrollo de herramientas y formularios recomendados del proceso de monitoreo y control		

		1.5.3. Elaboración de procedimiento de indicadores, métricas, recopilación de información y tablero de control
	1.6. Cierre	1.6.1. Elaboración del marco de referencia con la descripción del proceso de monitoreo y control
		1.6.2. Desarrollo de herramientas y formularios recomendados del proceso de monitoreo y control-
		1.6.3. Elaboración de informe de evaluación y recomendaciones de la metodología aplicada
		1.6.4. Elaboración del plan de capacitación del personal sobre la metodología propuesta

15. Presupuesto del PFG

Los recursos requeridos para el desarrollo de la propuesta para la metodología de gestión de proyectos en el Departamento de Promoción y Prevención, básicamente, corresponde al tiempo del personal para efectos contribuir con el suministro de información. El proyecto no requiere de recursos financieros adicionales.

16. Supuestos para la elaboración del PFG

Un supuesto relacionado al recurso humano es la disposición del personal del Departamento de Promoción y Prevención para efectos de realizar el diagnóstico de la situación actual, así como su posible participación durante el establecimiento de la metodología que se va a proponer.

Respecto al recurso financiero del proyecto, no se dispone de presupuesto para el desarrollo del proyecto.

Así mismo, respecto al recurso tecnológico, el proceso de diseño de procedimientos, herramientas y formularios que conforman la metodología, se realiza con software básico disponible, sin necesidad de tener que recurrir a otros sistemas o programas más sofisticados o que requieren de alguna licencia en particular.

El Departamento de Promoción y Prevención tiene una serie de iniciativas de mejora como parte de su plan de trabajo anual y programación de actividades masivas de carácter empresarial o población en general, que, en cualquiera de los casos, son considerados proyectos a través de los cuales se puede poner en práctica la metodología a desarrollar como parte del presente proyecto.

17. Restricciones para la elaboración del PFG

Respecto a recurso humano, una restricción muy importante consiste en que no se disponga de tiempo suficiente de los profesionales del Departamento de Promoción y Prevención para las contribuciones requeridas, debido a compromisos en las agendas, lo cual podría afectar los plazos de entrega, pudiendo retrasar el cronograma e impactar en el alcance u objetivos del proyecto.

Así mismo, con relación al recurso financiero del proyecto, una restricción en esta categoría es que se presente alguna necesidad puntual que, al no haber presupuesto, no se pueda solventar teniendo repercusiones en no poder concretar alguna tarea del proyecto.

Desde el punto de vista tecnológico, podría presentarse la necesidad de requerir herramientas tecnológicas o soporte de TI para acciones que favorezcan la consecución de los objetivos del proyecto, sin embargo, por falta de recurso y disponibilidad de tiempo, podría suceder que no se concreten algunas acciones.

Finalmente, una restricción muy importante es que, al tratarse de una propuesta de una metodología para la gestión de los proyectos del Departamento de Promoción y Prevención, la misma no pueda ser aplicada durante el plazo de evaluación del proyecto por motivos relacionados con las prioridades o cronograma de actividades del departamento, inclusive, por decisiones de carácter estratégico.

18. Descripción de riesgos de la elaboración del PFG

Falta de personal con experiencia en gestión de proyectos: los equipos de trabajo que conforman el departamento actualmente no han tenido la oportunidad de trabajar bajo una metodología estandarizada de gestión de proyectos, por lo que existe la posibilidad de presentar dificultades para comprender y aplicar la metodología de forma efectiva.

Relacionado con el riesgo anterior, los colaboradores podrían estar acostumbrados a una forma de trabajo, por lo que, al intentar incorporar una nueva metodología, podrían mostrar resistencia al cambio y falta de compromiso, dificultando el éxito del proyecto.

La falta de apoyo de la jefatura del Departamento de Promoción y Prevención presenta la posibilidad de que no contar con la contribución de los colaboradores para suministrar información durante el proyecto, lo cual compromete que se puedan concretar las tareas y cumplir los objetivos.

Otro riesgo está relacionado con la capacidad instalada de recurso humano y cambio en las prioridades del departamento, producto de la dinámica en la gestión de sus procesos y la atención de clientes, que se realiza por demanda de solicitudes y en ocasiones se incrementa, razón por la cual se da prioridad a dichas solicitudes limitando la posibilidad de mantener al personal de manera activa en la realización de proyectos de mejora.

Así mismo, cualquier cambio en las prioridades organizacionales en materia de liderazgo o la estrategia de negocio, podría repercutir negativamente con el éxito del proyecto.

19. Principales hitos del PFG

Entregable	Fecha estimada de finalización
1.1. Análisis de la situación actual	22-jul-24
1.1.1. Descripción de la situación actual respecto a la gestión de proyectos del DPP	28-jun-24
1.1.2. Evaluación de la madurez en la gestión de proyectos del DPP	03-jul-24
1.1.3. Identificación de fortalezas y debilidades en la gestión de proyectos del DPP	05-jul-24
1.1.4. Elaboración de matriz de comparación de metodologías para la gestión de proyectos	05-jul-24
1.2. Iniciación	19-jul-24
1.2.1. Desarrollo de un marco de referencia con la descripción del proceso de iniciación	09-jul-24
1.2.2. Desarrollo de herramientas y formularios recomendados del proceso de iniciación	16-jul-24
1.2.3. Elaboración del esquema inicial del plan de implementación de la metodología	19-jul-24
1.3. Planificación	05-ago-24
1.3.1. Requerimientos del grupo de procesos de planificación	22-jul-24
1.3.2. Elaboración del marco de referencia con la descripción del proceso de planificación	26-jul-24
1.3.3. Desarrollo de herramientas y formularios recomendados del proceso de planificación	02-ago-24
1.3.4. Elaboración de un procedimiento del proceso de planificación	05-ago-24
1.4. Ejecución	02-set-24
1.4.1. Elaboración del plan piloto de implementación de la metodología propuesta para su aplicación en un proyecto del DPP	08-ago-24

1.4.2. Elaboración de herramientas y formularios recomendados para registro del proceso de ejecución	12-ago-24
1.4.3. Desarrollo de proyecto piloto	30-ago-24
1.4.4. Elaboración de informe del proceso de implementación de la metodología	06-set-24
1.5. Monitoreo y Control	13-set-24
1.5.1. Elaboración del marco de referencia con la descripción del proceso de monitoreo y control	09-set-24
1.5.2. Desarrollo de herramientas y formularios recomendados del proceso de monitoreo y control	09-set-24
1.5.3. Elaboración de procedimiento de indicadores, métricas, recopilación de información y tablero de control	13-set-24
1.6. Cierre	23-set-24
1.6.1. Elaboración del marco de referencia con la descripción del proceso de monitoreo y control	16-set-24
1.6.2. Desarrollo de herramientas y formularios recomendados del proceso de monitoreo y control	18-set-24
1.6.3. Elaboración de informe de evaluación y recomendaciones de la metodología aplicada	20-set-24
1.6.4. Elaboración del plan de capacitación del personal sobre la metodología propuesta	23-set-24

20. Marco teórico

20.1 Estado de la cuestión

Conforme los lineamientos de la Estrategia Corporativa de Prevención emitida el año 2017, se constituye el departamento de Promoción y Prevención el mismo año

para fortalecer los servicios de asesoría y apoyo a los clientes del Grupo INS y población en general, en temas de promoción y prevención con incorporación de nuevos programas y equipo de trabajo multidisciplinario, para posicionar al Grupo INS como empresa líder en la materia, mediante sus cuatro ejes de acción: Seguridad y Salud en el Trabajo, Movilidad Segura, Salud General, Seguridad Humana y Patrimonial.

El departamento de Promoción y Prevención es una dependencia a un nivel de decisión de máxima competencia y tiene como objetivo brindar a la población costarricense herramientas que contribuyan al fortalecimiento de la cultura preventiva a través de la promoción de la seguridad y salud, la gestión de los riesgos y la prevención de incidentes y enfermedades.

El departamento de Promoción y Prevención se conforma de las cuatro unidades mencionadas anteriormente, las cuales se describen a continuación.

Unidad de Seguridad y Salud en el Trabajo

Esta unidad se orienta a la promoción y prevención de la seguridad y la salud en el trabajo a través de programas para la gestión de riesgos laborales, el fortalecimiento de la cultura preventiva, la prevención de incidentes y enfermedades ocupacionales y la mejora continua de los sistemas de gestión en las organizaciones.

Unidad de Movilidad Segura

Por medio de la Unidad de Movilidad Segura, se busca garantizar las interacciones generadas entre el tránsito, transporte y el desplazamiento de las personas, para la prevención de los siniestros viales, integrando estilos de vida

saludable, la generación de espacios de recreación, deporte y el disfrute de los espacios públicos.

Unidad de Seguridad Humana y Patrimonial

Esta unidad integra dos enfoques orientados a promover la seguridad humana y patrimonial de las personas menores de edad y la gestión de riesgos para la protección del patrimonio a nivel individual y empresarial.

Unidad de Salud General

La Unidad de Salud General se orienta a la promoción y prevención de la salud para contribuir con el bienestar físico, mental y social de la población en general, potenciando de forma positiva la interacción social (familia, trabajo, estudio, recreación) para promover estilos de vida saludables y minimizar los efectos negativos producto de los factores de riesgo.

La operación del Departamento de Promoción y Prevención tiene como punto de partida la detección de necesidades de los diferentes grupos de población a partir de estudios de evaluación y del análisis estadístico sobre causas de incidentes y enfermedades laborales, así como de incidentes de tránsito. Una vez detectadas las necesidades, se procede con el planteamiento de alternativas para abordaje de estas mediante el diseño de programas preventivos, los cuales se manejan como proyectos, sin embargo, la exigencia de la operativa y el volumen de trabajo que enfrentan los profesionales que conforman el DPP, no ha permitido asignar el tiempo y el recurso para el desarrollo de proyectos para la creación de nuevos programas o mejoramiento

de los actuales, como parte de la mejora continua de los procesos y servicios del departamento.

20.2 Marco conceptual básico

En el marco de la administración de proyectos, la teoría ofrece una serie de principios, dominios, conceptos, áreas de conocimiento, procesos, que ofrecen una guía para los gerentes de proyectos durante el ciclo de vida de un proyecto, que han sido descritos para efectos de determinar cómo pueden ser aplicados en el presente proyecto sobre una propuesta de metodología de gestión de proyectos para el Departamento de Promoción y Prevención del Grupo INS.

Las mejores iniciativas de gestión de proyectos se basan en un conjunto básico de principios fundamentales que proporcionan un marco y una base estructurados y flexibles para la colaboración, promoviendo la planificación y ejecución de manera eficaz, indiferentemente de la metodología que se utilice.

Los dominios de desempeño del proyecto están definidos como “grupo de actividades relacionadas que son fundamentales para la entrega efectiva de los resultados de los proyectos” (PMI, 2021), las cuales se determinan a partir de algunos factores como el contexto de la organización, el proyecto, sus entregables, el equipo de proyecto y los interesados.

Para el desarrollo de proyectos existen tres enfoques predominantes que son el enfoque predictivo, el enfoque adaptativo y el enfoque híbrido, los cuales son medios utilizados para desarrollar un proyecto, o, en otras palabras, para crear un producto o servicio atravesando varias fases que constituyen el ciclo de vida de un proyecto.

La gestión de proyectos según el PMI se define como “la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para satisfacer los requisitos del mismo”, esto quiere decir que, la administración, dirección o gerencia de proyectos se refiere precisamente al conjunto de procesos, técnicas, habilidades y herramientas utilizadas para planificar, ejecutar y controlar las actividades necesarias que permiten alcanzar los objetivos establecidos en un proyecto dentro de los límites de tiempo, costo y calidad.

En el ámbito de la administración de proyectos, el PMI ha establecido un conjunto de estándares que han sido reconocidos internacionalmente y que proporcionan un marco integral para la planificación, ejecución y control de los proyectos. El PMBOK divide esta estructura en 10 áreas de conocimiento que abordan un aspecto en específico del proceso de gestión de proyectos y son una guía para los directores de proyecto dentro del ciclo de vida.

Los proyectos pasan por diferentes etapas a lo largo de su ciclo de vida, desde su concepción hasta su finalización las cuales son fundamentales para comprender la naturaleza y el desarrollo de un proyecto. Estas fases pueden variar según la naturaleza y enfoque metodológico del proyecto, para esto, es importante que el director de proyecto conozca el tipo de proyecto a desarrollar de manera que pueda ir coordinando y dirigiendo al equipo de proyecto para desarrollar cada una de las etapas oportunamente.

La estrategia empresarial es la combinación de todas las decisiones tomadas y las acciones llevadas a cabo por la empresa para alcanzar los objetivos empresariales y competir en el mercado. En términos de gestión de proyectos, la estrategia empresarial proporciona la dirección y objetivos que guían a la organización e influyen para la identificación y selección de los proyectos más

adecuados para atender sus necesidades y contribuir con el cumplimiento de sus objetivos organizacionales.

Según el PMBOK, un portafolio se define como “un conjunto de proyectos, programas y otras actividades que se gestionan y agrupan para alcanzar objetivos estratégicos específicos.

Por su parte, un programa consiste en un grupo de proyectos relacionados entre sí que son gestionados de forma coordinada para alcanzar ventajas y control que no se lograrían si se gestionaran individualmente.

21. Marco metodológico

Objetivo	Nombre del entregable	Fuentes de información	Métodos de investigación	Herramientas	Restricciones
<p>Diagnosticar la situación actual del Departamento de Promoción y Prevención con relación a la gestión de proyectos, para la necesidad y factibilidad de implementar una metodología de gestión de proyectos.</p>	<p>Informe de la situación actual respecto a la gestión de proyectos del DPP: Consiste en una descripción de los hallazgos de la investigación y análisis de las oportunidades identificadas en materia de gestión de proyectos.</p> <p>Evaluación de la madurez en la gestión de proyectos del DPP: Descripción del nivel de competencia y eficacia en la ejecución de proyectos del DPP.</p> <p>Análisis FODA: Identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en la gestión de proyectos del DPP.</p> <p>Matriz de comparación de metodologías para la gestión de proyectos: Descripción estructurada de las alternativas disponibles para la propuesta metodológica con base en las oportunidades del DPP en materia de gestión de proyectos.</p>	<p>Primarias: Informes de gestión del departamento de Promoción y Prevención.</p> <p>Encuestas dirigidas a miembros del departamento de Promoción y Prevención.</p> <p>Secundarias: Investigaciones sobre metodologías para la gestión de proyectos.</p>	<p>Analítico-Sintético: Descomposición en partes la necesidad de disponer de una metodología de gestión de proyectos en el departamento de Promoción y Prevención y análisis de dicha necesidad</p> <p>Inductivo: Descripción de las necesidades que presenta el departamento de Promoción y Prevención con relación a la gestión de sus procesos y la necesidad de realizar proyectos.</p>	<p>Revisión de informes, diseño de encuestas dirigidas a miembros del DPP, análisis FODA, Modelo de madurez en la gestión de proyectos.</p>	<p>Limitación de presupuesto y tiempo para el desarrollo del diagnóstico, la complejidad de la operativa del DPP podría dificultar la participación de todo el personal en el diagnóstico.</p>

<p>Establecer un marco de referencia que incluya los procesos, herramientas y técnicas para el grupo de procesos de iniciación de proyectos del Departamento de Promoción y Prevención</p>	<p>Procedimiento para la iniciación de un proyecto: Tiene como objetivo definir y autorizar formalmente un proyecto, por lo que incluye la declaración del alcance, identificación de partes interesadas, desarrollo del Acta de constitución del proyecto, aprobación del Acta, asignación de recursos, conformación del equipo de proyecto y comunicación del inicio.</p> <p>Acta de constitución del proyecto: Consiste en un formulario tipo plantilla para el planteamiento del Acta.</p>	<p>Primarias: Revisión de documentos internos como proyectos anteriores, procedimientos para identificar prácticas existentes en la iniciación de proyectos.</p> <p>Secundarias: Investigaciones sobre gestión de proyectos que incluye procesos de iniciación.</p> <p>Estándares y marcos de referencia en gestión de proyectos.</p>	<p>Analítico-Sintético: Síntesis de las oportunidades en materia de procesos de iniciación</p> <p>Deductivo: Referencia sobre las mejores prácticas del proceso de iniciación para la gestión de proyectos</p>	<p>Acta de constitución del proyecto, Estructura de Desglose de Trabajo (EDT), Matriz RACI, Matriz de riesgos.</p>	<p>Limitación de presupuesto y tiempo para el proceso de iniciación.</p>
<p>Definir los requerimientos de los grupos de procesos de planificación, ejecución y control, así como sus componentes (insumos, herramientas y técnicas, salidas) para la metodología de gestión de proyectos del Departamento de Promoción y Prevención.</p>	<p>Procedimiento con requisitos del proceso de planificación: Contiene la descripción para llevar a cabo el proceso de planificación. Tiene como objetivo definir el alcance del proyecto, establecer las estrategias y desarrollar el plan de gestión del proyecto, por lo que incluye la revisión de la declaración del Acta de constitución del proyecto, identificación y análisis de requisitos, definición del alcance, desarrollo del plan, desarrollo del cronograma, análisis de riesgos.</p> <p>Plantilla para el proceso de planificación: Consiste en un formulario que sirve como guía para llevar a cabo de una forma estructurada y ordenada el proceso de planificación.</p>	<p>Primarias: Informes de gestión del departamento de Promoción y Prevención.</p> <p>Encuestas dirigidas a miembros del departamento de Promoción y Prevención.</p> <p>Revisión de documentos internos como proyectos anteriores, procedimientos para identificar prácticas existentes en la planificación de proyectos.</p> <p>Observaciones directas relacionadas con los procesos de planificación.</p> <p>Análisis de documentos del proyecto.</p> <p>Desarrollo colaborativo de indicadores específicos que reflejen los objetivos del proyecto.</p> <p>Revisión de datos y métricas internas</p>	<p>Analítico-Sintético: Síntesis de las oportunidades en materia de procesos de planificación, monitoreo y control</p> <p>Deductivo: Referencia sobre las mejores prácticas de los procesos de planificación y monitoreo y control para la gestión de proyectos</p> <p>Inductivo: Recolección de información durante la puesta en marcha de la propuesta metodológica en un proyecto de prueba</p>	<p>Diagrama de Gantt, Análisis de riesgos</p>	<p>Limitación de presupuesto y tiempo para el proceso de planificación, la complejidad de la operativa del DPP podría dificultar el proceso de planificación de las actividades</p> <p>Limitación de tiempo para el proceso de monitoreo y control del proyecto piloto para evaluación de la propuesta metodológica.</p>

		<p>Secundarias: Literatura sobre gestión de proyectos que incluye procesos de planificación.</p> <p>Estándares y guías reconocidas de gestión de proyectos que incluye procesos de planificación.</p> <p>Casos de estudio con experiencias de procesos de planificación.</p> <p>Literatura sobre gestión de proyectos.</p> <p>Estándares y guías reconocidas de gestión de proyectos que incluye procesos de monitoreo y control.</p>			
<p>Realizar una evaluación de entregas y resultados como cierre del proyecto para garantizar su conformidad con los requisitos y estándares definidos la metodología propuesta y medir su aplicabilidad dentro de la estrategia del Departamento de Promoción y Prevención como parte del grupo de procesos de cierre.</p>	<p>Procedimiento para el cierre de un proyecto: Tiene como objetivo finalizar formalmente las actividades de un proyecto para obtener la aprobación, por lo que incluye la verificación de entregables, obtención de aceptación, documentación de lecciones aprendidas, cierre.</p> <p>Mecanismos de cierre: consiste en formularios que permiten completar la información correspondiente y registrar el proceso de cierre.</p> <p>Informe de evaluación del desempeño: Consiste en una descripción de los hallazgos de la investigación y análisis de las oportunidades identificadas en materia de gestión de proyectos.</p> <p>Plan de capacitación del personal: Consiste en un plan de trabajo para la preparación del proceso de</p>	<p>Primarias: Documentación del proyecto.</p> <p>Reuniones con el equipo de proyecto.</p> <p>Lecciones aprendidas</p> <p>Secundarias: Literatura sobre gestión de proyectos.</p> <p>Estándares y guías reconocidas de gestión de proyectos que incluye procesos de monitoreo y control.</p>	<p>Analítico-Sintético: Síntesis de las oportunidades en materia de procesos de cierre</p> <p>Deductivo: Verificación de la efectividad de la metodología propuesta</p>	<p>Lista de verificación con los requisitos y estándares del proyecto para garantizar su conformidad.</p> <p>Matriz de trazabilidad para rastrear cada requisito y vincularlo con los resultados.</p> <p>Lecciones aprendidas para reflexión de lo que salió bien y lo que podría mejorarse en el proyecto.</p>	<p>Limitación de tiempo para el proceso de cierre del proyecto piloto para evaluación de la propuesta metodológica.</p>

	capacitación a los miembros del DPP.				
Desarrollar un plan integral para la implementación de la metodología de gestión de futuros del departamento de Promoción y Prevención.	<p>Plan para la implementación de la propuesta metodológica:</p> <p>Consiste en un plan estructurado que contiene las actividades requeridas para implementar la metodología propuesta.</p> <p>Plantilla para registro del proceso de implementación: consiste en un formulario que sirve como guía para registrar las acciones del proceso de ejecución.</p>	<p>Primarias: Reuniones y entrevistas con Jefatura y Líderes</p> <p>Observaciones directas.</p> <p>Datos y registros durante la implementación de la metodología.</p> <p>Retroalimentación de miembros del DPP.</p> <p>Revisión de lecciones aprendidas.</p> <p>Secundarias: Literatura sobre gestión de proyectos.</p> <p>Estándares y guías reconocidas de gestión de proyectos.</p>	<p>Analítico-Sintético: Síntesis de las oportunidades en materia de procesos de ejecución</p> <p>Inductivo: Recolección de información durante la puesta en marcha de la propuesta metodológica.</p> <p>Deductivo: Referencia sobre las mejores prácticas del proceso de ejecución para la gestión de proyectos</p>	Plan de implementación de la propuesta metodológica, mecanismos de monitoreo y seguimiento, lecciones aprendidas	Puesta en marcha de la propuesta metodológica, limitación de tiempo para desarrollar la metodología, la complejidad de la operativa del DPP podría dificultar la conformación de un equipo de proyecto y podría haber resistencia al cambio de parte de funcionarios del DPP

22. Validación del trabajo en el campo del desarrollo regenerativo y desarrollo sostenible

El desarrollo de una metodología de gestión de proyectos para el departamento de Promoción y Prevención presenta una enorme oportunidad para mejorar la efectividad operativa, y la calidad de los productos y servicios. Sin embargo, más allá de garantizar el cumplimiento de los objetivos, es importante ampliar el enfoque y comprender las implicaciones que podría tener en el ámbito del desarrollo sostenible y regenerativo.

Alineado a la política de sostenibilidad del Grupo INS, al desarrollar una metodología de gestión de proyectos para el departamento de Promoción y Prevención, se contribuye con el desarrollo sostenible al optimizar los recursos, reducir el impacto ambiental, promover la mejora continua, garantizar la transparencia y la responsabilidad, y fomentar la colaboración y participación de las partes interesadas.

Desde el punto de vista ambiental, la implementación de una metodología de gestión de proyectos efectiva puede favorecer a un aprovechamiento más eficiente de los recursos, reducción del consumo de materiales, reducir los tiempos de ejecución de los proyectos eliminando retrabajos o desperdicios y mejora en la planificación y programación de las actividades ayudando en la conservación de los recursos naturales.

Por su parte, a nivel económico, la metodología efectiva puede ayudar a reducir costos operativos, reducir el desperdicio de recursos o retrabajo y aumentar la eficiencia en la ejecución de proyectos, lo cual repercute en mejorar la calidad y puntualidad de las entregas mejorando así la imagen y competitividad. Estas

prácticas sostenibles pueden motivar la innovación en el departamento de manera que impacte en el desarrollo de programas preventivos con enfoque integral y atractivos para los clientes o poblaciones meta.

En el ámbito del desarrollo regenerativo, la implementación de una metodología de gestión de proyectos efectiva puede extenderse más allá que solamente la optimización de recursos y buscar alternativas para regenerar recursos que puedan ser reutilizados mediante prácticas como reutilización de materiales, uso de tecnología. Adicionalmente, permite construir la capacidad de los miembros del departamento para adaptarse a los cambios que puedan surgir en la operativa o por riesgos emergentes, mediante la incorporación de estrategias de gestión de riesgos. El enfoque regenerativo no solo se limita a los resultados del proyecto, sino que también busca generar un impacto positivo en la sociedad a partir del alcance que tiene el departamento en las poblaciones meta, creando oportunidades para que dichas poblaciones se vean beneficiadas en materia de seguridad y salud, generando al mismo tiempo oportunidades económicas y sociales al contribuir con su bienestar y calidad de vida.

Finalmente, la incorporación de una metodología para la gestión de proyectos efectiva promueve prácticas que fortalecen la cultura preventiva de las personas alcanzadas a través de los programas preventivos desarrollados.

Anexo 2: EDT del PFG

Proyecto	Entregables	Cuentas de Control
1. PFG	1.1. Análisis de la situación actual	1.1.1. Descripción de la situación actual respecto a la gestión de proyectos del DPP
		1.1.2. Evaluación de la madurez en la gestión de proyectos del DPP
		1.1.3. Identificación de fortalezas y debilidades en la gestión de proyectos del DPP
		1.1.4. Elaboración de matriz de comparación de metodologías para la gestión de proyectos
	1.2. Iniciación	1.2.1. Desarrollo de un marco de referencia con la descripción del proceso de iniciación
		1.2.2. Desarrollo de herramientas y formularios recomendados del proceso de iniciación
		1.2.3. Elaboración del esquema inicial del plan de implementación de la metodología
	1.3. Planificación	1.3.1. Requerimientos del grupo de procesos de planificación
		1.3.2. Elaboración del marco de referencia con la descripción del proceso de planificación
		1.3.3. Desarrollo de herramientas y formularios recomendados del proceso de planificación
		1.3.4. Elaboración de un procedimiento del proceso de planificación
	1.4. Ejecución	1.4.1. Elaboración del plan piloto de implementación de la metodología propuesta para su aplicación en un proyecto del DPP
		1.4.2. Elaboración de herramientas y formularios recomendados para registro del proceso de ejecución
		1.4.3. Desarrollo de proyecto piloto
		1.4.4. Elaboración de informe del proceso de implementación de la metodología
	1.5. Monitoreo y Control	1.5.1. Elaboración del marco de referencia con la descripción del proceso de monitoreo y control

		1.5.2. Desarrollo de herramientas y formularios recomendados del proceso de monitoreo y control
		1.5.3. Elaboración de procedimiento de indicadores, métricas, recopilación de información y tablero de control
	1.6. Cierre	1.6.1. Elaboración del marco de referencia con la descripción del proceso de monitoreo y control
		1.6.2. Desarrollo de herramientas y formularios recomendados del proceso de monitoreo y control
		1.6.3. Elaboración de informe de evaluación y recomendaciones de la metodología aplicada
		1.6.4. Elaboración del plan de capacitación del personal sobre la metodología propuesta

Anexo 3: CRONOGRAMA del PFG

ASUNTO	FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACIÓN	DURACIÓN	2024																														
				Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
1. PFG	24/06/2024	20/09/2024	65 días	24/06/2024 20/09/2024 1. PFG																														
1.1. Análisis de la situación actual	24/06/2024	22/07/2024	21 días	24/06/2024 22/07/2024 1.1. Análisis de la situación actual																														
1.1.1. Descripción de la situación actual respecto a la gestión de proyectos del DPP	24/06/2024	28/06/2024	5 días	24/06/2024 28/06/2024 1.1.1. Descripción de la situación actual respecto a la gestión de proyectos del DPP																														
1.1.2. Evaluación de la madurez en la gestión de proyectos del DPP	28/06/2024	03/07/2024	4 días	28/06/2024 03/07/2024 1.1.2. Evaluación de la madurez en la gestión de proyectos del DPP																														
1.1.3. Identificación de fortalezas y debilidades en la gestión de proyectos del DPP	03/07/2024	05/07/2024	3 días	03/07/2024 05/07/2024 1.1.3. Identificación de fortalezas y debilidades en la gestión de proyectos del DPP																														
1.1.4. Elaboración de matriz de comparación de metodologías para la gestión de proyectos	24/06/2024	05/07/2024	10 días	24/06/2024 05/07/2024 1.1.4. Elaboración de matriz de comparación de metodologías para la gestión de proyectos																														
1.2. Iniciación	05/07/2024	19/07/2024	11 días	05/07/2024 19/07/2024 1.2. Iniciación																														
1.2.1. Desarrollo de un marco de referencia con la descripción del proceso de iniciación	05/07/2024	09/07/2024	3 días	05/07/2024 09/07/2024 1.2.1. Desarrollo de un marco de referencia con la descripción del proceso de iniciación																														
1.2.2. Desarrollo de herramientas y formularios recomendados del proceso de iniciación	09/07/2024	16/07/2024	6 días	09/07/2024 16/07/2024 1.2.2. Desarrollo de herramientas y formularios recomendados del proceso de iniciación																														
1.2.3. Elaboración del esquema inicial del plan de implementación de la metodología	16/07/2024	19/07/2024	4 días	16/07/2024 19/07/2024 1.2.3. Elaboración del esquema inicial del plan de implementación de la metodología																														
1.3. Planificación	19/07/2024	05/08/2024	12 días	19/07/2024 05/08/2024 1.3. Planificación																														
1.3.1. Requerimientos del grupo de procesos de planificación	19/07/2024	22/07/2024	2 días	19/07/2024 22/07/2024 1.3.1. Requerimientos del grupo de procesos de planificación																														
1.3.2. Elaboración del marco de referencia con la descripción del proceso de planificación	22/07/2024	26/07/2024	5 días	22/07/2024 26/07/2024 1.3.2. Elaboración del marco de referencia con la descripción del proceso de planificación																														
1.3.3. Desarrollo de herramientas y formularios recomendados del proceso de planificación	26/07/2024	02/08/2024	6 días	26/07/2024 02/08/2024 1.3.3. Desarrollo de herramientas y formularios recomendados del proceso de planificación																														
1.3.4. Elaboración de un procedimiento del proceso de planificación	02/08/2024	05/08/2024	2 días	02/08/2024 05/08/2024 1.3.4. Elaboración de un procedimiento del proceso de planificación																														
1.4. Ejecución	05/08/2024	02/09/2024	21 días	05/08/2024 02/09/2024 1.4. Ejecución																														
1.4.1. Elaboración del plan piloto de implementación de la metodología propuesta para su aplicación en un proyecto del DPP	05/08/2024	08/08/2024	4 días	05/08/2024 08/08/2024 1.4.1. Elaboración del plan piloto de implementación de la metodología propuesta para su aplicación en un proyecto del DPP																														
1.4.2. Elaboración de herramientas y formularios recomendados para registro del proceso de ejecución	08/08/2024	12/08/2024	3 días	08/08/2024 12/08/2024 1.4.2. Elaboración de herramientas y formularios recomendados para registro del proceso de ejecución																														
1.4.3. Desarrollo de proyecto piloto	12/08/2024	30/08/2024	15 días	12/08/2024 30/08/2024 1.4.3. Desarrollo de proyecto piloto																														
1.4.4. Elaboración de informe del proceso de implementación de la metodología	30/08/2024	06/09/2024	6 días	30/08/2024 06/09/2024 1.4.4. Elaboración de informe del proceso de implementación de la metodología																														
1.5. Monitoreo y Control	06/09/2024	13/09/2024	6 días	06/09/2024 13/09/2024 1.5. Monitoreo y Control																														
1.5.1. Elaboración del marco de referencia con la descripción del proceso de monitoreo y control	06/09/2024	09/09/2024	2 días	06/09/2024 09/09/2024 1.5.1. Elaboración del marco de referencia con la descripción del proceso de monitoreo y control																														
1.5.2. Desarrollo de herramientas y formularios recomendados del proceso de monitoreo y control	09/09/2024	11/09/2024	3 días	09/09/2024 11/09/2024 1.5.2. Desarrollo de herramientas y formularios recomendados del proceso de monitoreo y control																														
1.5.3. Elaboración de procedimiento de indicadores, métricas, recopilación de información y tablero de control	11/09/2024	13/09/2024	3 días	11/09/2024 13/09/2024 1.5.3. Elaboración de procedimiento de indicadores, métricas, recopilación de información y tablero de control																														
1.6. Cierre	13/09/2024	23/09/2024	7 días	13/09/2024 23/09/2024 1.6. Cierre																														
1.6.1. Elaboración del marco de referencia con la descripción del proceso de monitoreo y control	13/09/2024	16/09/2024	2 días	13/09/2024 16/09/2024 1.6.1. Elaboración del marco de referencia con la descripción del proceso de monitoreo y control																														
1.6.2. Desarrollo de herramientas y formularios recomendados del proceso de monitoreo y control	16/09/2024	18/09/2024	3 días	16/09/2024 18/09/2024 1.6.2. Desarrollo de herramientas y formularios recomendados del proceso de monitoreo y control																														
1.6.3. Elaboración de informe de evaluación y recomendaciones de la metodología aplicada	18/09/2024	20/09/2024	3 días	18/09/2024 20/09/2024 1.6.3. Elaboración de informe de evaluación y recomendaciones de la metodología aplicada																														
1.6.4. Elaboración del plan de capacitación del personal sobre la metodología propuesta	20/09/2024	23/09/2024	2 días	20/09/2024 23/09/2024 1.6.4. Elaboración del plan de capacitación del personal sobre la metodología propuesta																														

Anexo 4: Investigación bibliográfica preliminar

Aguirre Barrera, Julieth. (2020). Metodologías para el desarrollo de proyectos. Unicatólica, Facultad de Administración, Contabilidad y Finanzas, Programa de Administración de Empresas. Consultado en:

https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/2037/ART%C3%8DCULO_METODOLOG%C3%8DAS_PARA_DESARROLLO_PROYECTOS.pdf

La referencia anterior es de importancia ya que consiste en una investigación sobre las metodologías para la administración de proyectos, con técnicas, métodos y procedimientos que deben seguirse durante el desarrollo de un proyecto, de manera que sirva como guía para contribuir de manera positiva con la metodología que se vaya a proponer.

Arévalo Serrate, Carlos y Jaén Sánchez, Aitor. (2018), Manual Técnico Cultura Preventiva en la Empresa: Métodos y evaluación de mejora. Asesoría Jurídica y Prevención y la Comunidad de Madrid.

En este caso, la referencia es importante al tratarse de un material bibliográfico enfocado en el abordaje de los atributos que caracterizan la cultura preventiva en las organizaciones, por lo que puede favorecer al proyecto en cuanto a que, las actividades que realiza el Departamento de Promoción y Prevención se orientan en su gran mayoría en la parte cultural, por lo tanto, los proyectos de mejora contienen esta temática.

Carrión Rosende, Iñigo y Berastegi Vitoria, Iosune. (2010). Guía para la elaboración de proyectos. Instituto Vasco de Cualificaciones y Formación Profesional. Consultado en: https://www.pluralismoyconvivencia.es/upload/19/71/guia_elaboracion_proyectos_c.pdf

La referencia anterior, es de interés desde el punto de vista que cuenta con un ordenamiento estructurado como guía para la gestión de los proyectos, por lo tanto, su contenido puede favorecer el proyecto.

Comité Técnico ISO/ PC 236. (2013). *INTE/ISO 21500:2018 Directrices para la dirección y gestión de proyectos*. San José: INTECO.

Referirse a las normas aplicables es fundamental, para disponer de información basado en la normativa aplicable. La referencia anterior en particular aborda el tema de gestión de riesgos por lo que el aporte en este caso resulta de bastante interés para el proyecto.

Comité Técnico ISO/PC 283. (2018). *INTE/ISO 45001:2018. Sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo, requisitos con orientación para su uso*. INTECO.

Por su parte, en este caso, la referencia a esta norma es fundamental, ya que las iniciativas que realiza el departamento en el que se presenta la propuesta, para el sector empresarial, se orienta a fortalecer los sistemas de gestión en materia de seguridad y salud de las empresas clientes.

Comité Técnico ISO/PC (2015). Sistemas de gestión de la seguridad Vial – Requisitos con orientación para su uso. INTECO.

Este caso también es de suma importancia, debido a que uno de los ejes estratégicos del departamento, se orienta a abordar la temática de la movilidad segura en las distintas poblaciones meta, por lo tanto, la aplicabilidad de un proyecto alrededor de esta temática puede verse favorecido al consultar dicha norma.

Figuroa M., Gustavo A. (2005). La Metodología de Elaboración de Proyectos como una Herramienta para el Desarrollo Cultural. Consejo Nacional de Cultura y las Artes. Consultado en: http://eprints.rclis.org/6761/1/serie_7.pdf

Esta referencia tiene la particularidad de que aborda los tipos de metodologías para la gestión de proyectos desde la perspectiva cultural, por lo que nuevamente, ofrece la posibilidad de aportar al proyecto considerando aspectos que tienen relación con la parte cultural que caracterizan a la mayoría de las iniciativas y acciones que realiza el departamento.

Girón Sevillano, Ángel Jesús. (2021). Metodologías de Gestión de Proyectos. Estudio comparativo y propuesta de guía de elección. (Trabajo de Fin de Grado, Universidad de Sevilla). Consultado en: <https://biblus.us.es/bibing/proyectos/abreproy/93363/fichero/TFG-3363+GIRON+SEVILLANO%2C+ANGEL+DE+JESUS.pdf>

En este caso, se pretende disponer de apoyo mediante el enfoque comparativo que realiza a las metodologías y en especial, la posibilidad de utilizar la guía de elección.

Mendoza, M. (2007). Metodología para la administración de proyectos: Una nueva cultura de trabajo. UANL, San Nicolás, México. Consultado en:

<http://eprints.uanl.mx/12469/1/A2.pdf>

Nuevamente, esta es otra referencia con un enfoque cultural en la gestión de proyectos y las metodologías utilizadas, se espera que aporte aspectos importantes a la hora de estructurar la metodología para un departamento que enfoca muchas de sus acciones en temas culturales en organizaciones clientes.

Siles, Rodolfo y Mondelo, Ernesto. (2018). Herramientas y Técnicas para la Gestión de Proyectos de Desarrollo. Banco Interamericano de Desarrollo. Consultado en:

https://indesvirtual.iadb.org/file.php/1/PM4R/Guia%20de%20Aprendizaje%20PMA%20SPA.pdf?fbclid=IwAR0_17MRzWGU-xgLTa1HregQQYcDu4V8vVnAga7GbhPdR2dJ0QbezaNZ-ig

En este caso, se espera indagar un poco en temas administrativos, presupuestarios y económicos para apoyar a la metodología que se estará planteando.

Terrazas Pastor, Rafael Alfredo. (2009). Modelo conceptual para la gestión de proyectos. Universidad Católica Boliviana San Pedro. Consultado en:

<https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942160009.pdf>

Esta referencia se enfoca de una manera integrada y holística respecto al gerenciamiento de proyectos, lo cual es importante para el proyecto ya que permite fortalecer lo relacionado a la planificación y monitoreo como etapas fundamentales en la metodología que se vaya a proponer.

Johnson, E. B. (2006). *Research Methods in Educational Leadership and Management*. Sage Publications

Booth, W. C., Colomb, G. G., & Williams, J. M. (2008). *The Craft of Research* (3rd ed.). University of Chicago Press.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill. Consultado en:
https://www.uv.mx/personal/cbustamante/files/2011/06/Metodologia-de-la-Investigaci%C3%83%C2%B3n_Sampieri.pdf

Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2011). *Investigación cualitativa: Diseño, evaluación y aplicación en investigación educativa*. Pearson. Consultado en:
<https://academia.utp.edu.co/seminario-investigacion-II/files/2017/08/INVESTIGACION-CUALITATIVACreswell.pdf>

Trochim, W., & Donnelly, J. P. (2008). *Research Methods: The Essential Knowledge Base*. Cengage Learning. Consultado en:
https://www.researchgate.net/publication/243783609_The_Research_Methods_Knowledge_Base

Apéndices

Apéndice 1

PREGUNTAS PARA ENTREVISTA DE OPINIÓN SOBRE LAS NECESIDADES EN MATERIA DE GESTIÓN DE PROYECTOS

1. ¿A qué unidad de trabajo pertenece?
2. ¿Considera que el DPP debe desarrollar nuevos programas preventivos o productos en materia de prevención de interés para los clientes del Grupo INS? Justifique su respuesta
3. ¿Cuáles cree que son los beneficios por desarrollar programas preventivos o productos en materia de prevención de interés para los clientes del Grupo INS?
4. ¿Considera que los programas preventivos actuales requieren someterse a revisión y mejora? Justifique su respuesta.
5. ¿Cuáles considera que son los retos actuales para poder desarrollar programas preventivos o productos en materia de prevención, o renovar y mejorar los programas actuales?
6. ¿Ha participado de algún proyecto del DPP?, ¿Cuál?
7. ¿Cuál metodología de gestión de proyectos se utilizó en el proyecto mencionado y como la calificaría?
8. ¿Considera necesario implementar una metodología de gestión de proyectos dentro del DPP? Justifique su respuesta
9. ¿Cómo recomienda desarrollar proyectos considerando mantener la operativa actual?
10. ¿Qué características debe tener una metodología para la gestión de proyectos para el DPP?

Apéndice 2

CUESTIONARIO PARA EVALUAR CONOCIMIENTO EN MATERIA DE GESTIÓN DE PROYECTOS

1. ¿A qué unidad de trabajo pertenece?
2. ¿Cuál considera que es la definición de Proyecto?
 - a. Un proyecto es una serie continua de actividades destinadas a mejorar la eficiencia operativa de una organización.
 - b. Un proyecto es un esfuerzo temporal emprendido para crear un producto, servicio o resultado único.**
 - c. Un proyecto es un conjunto de tareas rutinarias realizadas para mantener la operación diaria de una empresa.
 - d. Un proyecto es una planificación estratégica a largo plazo para la expansión de una empresa.
 - e. No conozco la definición de proyecto
3. ¿Cuál de las siguientes afirmaciones describe mejor la diferencia entre un proyecto y una operación continua en el contexto de la gestión de proyectos?
 - a. Un proyecto se enfoca en la mejora continua de procesos operativos, mientras que una operación continua tiene un enfoque específico en la entrega de productos o servicios.
 - b. Un proyecto se gestiona principalmente mediante la planificación a largo plazo, mientras que una operación continua se gestiona mediante una serie de proyectos independientes.
 - c. Un proyecto es un esfuerzo único con un inicio y un fin definidos, orientado a crear un entregable específico, mientras que una operación continua se refiere a tareas repetitivas y permanentes que mantienen el negocio en funcionamiento.**
 - d. Un proyecto se realiza para reducir costos operativos, mientras que una operación continua está diseñada para aumentar los ingresos a través de nuevas iniciativas de mercado.
 - e. No conozco la diferencia
4. ¿Cuál de las siguientes afirmaciones describe mejor la gestión de proyectos?

a) La gestión de proyectos se enfoca exclusivamente en la planificación y ejecución de tareas técnicas.

b) La gestión de proyectos es un proceso continuo que implica la planificación, ejecución y control de actividades para alcanzar los objetivos del proyecto dentro de las limitaciones de tiempo, costo y calidad.

c) La gestión de proyectos se centra en la entrega del producto final, sin preocuparse por la satisfacción del cliente o los resultados del proyecto.

d) La gestión de proyectos es relevante en proyectos grandes y complejos, y no es necesaria en proyectos pequeños o simples

e) Desconozco

5. ¿Cuál es el orden correcto de las fases del ciclo de vida de un proyecto, según las mejores prácticas de gestión de proyectos?

- a. Comienzo, Desarrollo, Fin
- b. Planificación, Ejecución, Ajuste, Cierre
- c. Comienzo, Planificación, Desarrollo, Cierre
- d. Inicio, Planificación, Ejecución, Monitoreo y Control, Cierre**
- e. Desconozco cuales son las fases del ciclo de vida de un proyecto

6. ¿Cuál de los siguientes componentes es fundamental para definir el alcance de un proyecto y garantizar que todas las partes interesadas comprendan lo que se entregará?

- a. El plan de comunicación del proyecto
- b. El registro de riesgos del proyecto
- c. La declaración del alcance del proyecto**
- d. El cronograma del proyecto
- e. No conozco la respuesta

7. ¿Cuál de las siguientes afirmaciones describe mejor la responsabilidad principal del director de Proyecto en la gestión de un proyecto?
- El director de Proyecto es responsable de la Oficina de Gestión de Proyectos
 - El director de Proyecto supervisa el desempeño del equipo del proyecto y asegura que se cumplan los objetivos del proyecto dentro de las restricciones de tiempo, costo y calidad.**
 - El director de Proyecto se encarga de realizar la evaluación del impacto ambiental del proyecto y obtener los permisos necesarios.
 - El director de Proyecto es responsable de revisar los informes financieros y preparar el presupuesto.
 - Desconozco las responsabilidades del director de Proyecto
8. ¿Cuál de las siguientes afirmaciones describe mejor una responsabilidad clave del equipo de proyecto durante su ejecución?
- Establecer el presupuesto del proyecto y revisar los costos previstos.
 - Desarrollar y mantener el cronograma del proyecto, asegurando que las actividades se realicen según lo planificado.
 - Implementar las actividades del proyecto según el plan, colaborar para cumplir los entregables y comunicar el progreso y los problemas al director de Proyecto.**
 - Definir los requisitos del proyecto y preparar el plan de gestión de riesgos.
 - No conozco las responsabilidades de un equipo de proyectos
9. Las siguientes son las 10 áreas de conocimiento según el PMBOK:
- Gestión de la Estrategia / Gestión de los Riesgos / Gestión de los Costos / Gestión de las Partes Interesadas / Gestión del Cronograma / Gestión de la Cultura Organizacional / Gestión de la Relación con el Cliente / Gestión de la Formación / Gestión del Cambio / Gestión de la innovación
 - Gestión de la Integración / Gestión de la Estrategia / Gestión del Alcance / Gestión de los Riesgos / Gestión de los Costos / Gestión de las Partes Interesadas / Gestión del Cronograma / Gestión de la Calidad / Gestión de los Recursos / Gestión del Cambio
 - Gestión de la Estrategia / Gestión del Alcance / Gestión del Cronograma / Gestión de los Riesgos / Gestión de los Costos / Gestión de la Calidad / Gestión de los Recursos / Gestión de la Relación con el Cliente / Gestión del Cambio / Gestión de la innovación
 - Gestión de la Integración / Gestión del Alcance / Gestión del Cronograma / Gestión de los Costos / Gestión de la Calidad / Gestión de los Recursos / Gestión de las Comunicaciones / Gestión de los Riesgos / Gestión de las Comunicaciones / Gestión de los interesados**
 - No conozco las 10 áreas de conocimiento

10. ¿Qué es la metodología ágil en la gestión de proyectos?

- a) Un enfoque que se centra en la planificación exhaustiva y el seguimiento riguroso de un plan detallado desde el inicio hasta la finalización del proyecto.
- b) Un enfoque que utiliza herramientas de gestión de proyectos complejas y detalladas para controlar cada aspecto del proyecto.
- c) Una técnica exclusiva para la gestión de proyectos de software que no se aplica a otros tipos de proyectos.
- d) Un conjunto de prácticas que promueven la adaptabilidad, la entrega incremental de valor y la colaboración continua con el cliente a lo largo del ciclo de vida del proyecto.**
- e. No conozco el concepto de metodología ágil en la gestión de proyectos

11. ¿Cuál de los siguientes principios es fundamental en la metodología ágil según el Manifiesto Ágil?

- a) La documentación exhaustiva y completa es esencial para el éxito del proyecto.
- b) La planificación detallada al inicio del proyecto es más importante que la adaptación a cambios.
- c) La colaboración constante con el cliente y la adaptación a sus necesidades cambiantes son clave para el desarrollo exitoso del proyecto.**
- d) El enfoque debe estar en la entrega de un producto final terminado, sin necesidad de revisiones durante el proceso.
- e) Desconozco

12. ¿Cuál de los siguientes principios es uno de los 12 principios del Manifiesto Ágil?

a) La entrega de un producto final completo al final del proyecto es preferible a la entrega de versiones incrementales.

b) La documentación detallada y exhaustiva es más importante que la comunicación cara a cara entre los miembros del equipo.

c) La satisfacción del cliente a través de la entrega continua de software funcional es una prioridad máxima.

d) Los cambios en los requisitos del proyecto deben ser evitados siempre que sea posible para mantener el enfoque original del proyecto.

e) Desconozco

13. ¿Cuál de las siguientes afirmaciones describe mejor la diferencia entre la metodología tradicional (en cascada) y la metodología ágil en la gestión de proyectos?

a) La metodología tradicional se centra en la planificación detallada y el cumplimiento de un plan fijo desde el inicio del proyecto, mientras que la metodología ágil prioriza la flexibilidad, la adaptación a cambios y la entrega incremental de valor.

b) La metodología tradicional se basa en un enfoque iterativo y flexible para el desarrollo de proyectos, mientras que la metodología ágil sigue un proceso secuencial.

c) La metodología ágil requiere un análisis exhaustivo de todos los requisitos al principio del proyecto, mientras que la metodología tradicional permite ajustes continuos durante todo el ciclo de vida del proyecto.

d) La metodología tradicional se enfoca en la colaboración constante con el cliente y la entrega continua de funcionalidades, mientras que la metodología ágil utiliza un enfoque más formal y menos colaborativo.

e) Desconozco la diferencia

14. ¿Cuál de las siguientes afirmaciones describe mejor el marco de trabajo Scrum?

a) Scrum es una metodología de gestión de proyectos que se basa en un enfoque rígido y secuencial, siguiendo un conjunto de pasos predefinidos y detallados.

b) Scrum es un marco de trabajo ágil que se enfoca en la entrega incremental de productos mediante ciclos de trabajo cortos llamados sprints, y promueve la colaboración continua entre equipos y clientes.

c) Scrum es una herramienta de software específica para la gestión de proyectos que se utiliza exclusivamente para la planificación de tareas.

d) Scrum es una técnica de control de calidad que se aplica al final del ciclo de vida del proyecto para verificar que el producto cumple con los requisitos establecidos.

15. ¿Cuál de las siguientes afirmaciones describe mejor el rol del Product Owner en Scrum?

a) El Product Owner es responsable de liderar las reuniones diarias de Scrum y de asegurar que el equipo de desarrollo cumpla con los plazos establecidos.

b) El Product Owner se encarga de gestionar el backlog del producto, priorizar los requisitos según el valor para el negocio, y representar los intereses de los stakeholders durante el desarrollo.

c) El Product Owner supervisa el proceso de desarrollo y asegura que el equipo siga las prácticas ágiles estrictamente durante el sprint.

d) El Product Owner coordina las actividades del equipo de Scrum, facilita las retrospectivas y asegura que se cumplan los estándares de calidad del producto.

e) No conozco el rol del Product Owner

16. ¿Cuál es la principal responsabilidad del Scrum Master en un equipo Scrum?

a) Definir los requisitos del producto y priorizar el backlog del producto para maximizar el valor entregado de Scrum.

b) Gestionar el presupuesto del proyecto y asegurarse de que los recursos se utilicen de manera eficiente.

c) Tomar decisiones sobre el diseño técnico del producto y supervisar la calidad del código desarrollado.

d) Facilitar las reuniones, eliminar obstáculos que impidan el progreso del equipo, y asegurar que el equipo siga las prácticas y principios de Scrum.

e) Desconozco las responsabilidades del Scrum Master

17. ¿Cuál es la principal responsabilidad del equipo de desarrollo en un equipo Scrum?

a) Definir y priorizar el backlog del producto, y coordinar las actividades del Scrum Master.

b) Crear el producto y entregar incrementos funcionales de acuerdo con los criterios de aceptación y la definición de "hecho" durante cada sprint.

c) Facilitar las reuniones diarias y eliminar impedimentos para el equipo.

d) Gestionar las relaciones con los stakeholders y asegurar que el producto cumpla con todos los requisitos comerciales.

e) Desconozco las responsabilidades del Equipo Scrum

18. ¿Cuál de las siguientes afirmaciones describe mejor la función de un sprint en Scrum?

a) Un sprint es una fase de planificación detallada que ocurre al inicio del proyecto y que define todos los requisitos y tareas para el resto del ciclo de vida del proyecto.

b) Un sprint es una reunión diaria en la que el equipo revisa el progreso y ajusta el plan para el resto del proyecto.

c) Un sprint es un ciclo de trabajo corto, generalmente de 1 a 4 semanas, durante el cual el equipo de desarrollo trabaja para completar un conjunto de elementos del backlog del producto y entregar un incremento de producto funcional.

d) Un sprint es un proceso continuo de integración y prueba que se realiza al final del ciclo de desarrollo para asegurar la calidad del producto.

e) No conozco la función del Sprint

19. ¿Cuál es una diferencia clave entre la ejecución de proyectos en la metodología tradicional (en cascada) y en Scrum?

a) **En la metodología tradicional, la ejecución del proyecto se basa en un plan detallado y secuencial que se sigue rigurosamente desde el inicio hasta el final, mientras que, en Scrum, la ejecución se realiza en ciclos iterativos llamados Sprint, permitiendo ajustes y la mejora continua basadas en el feedback del cliente.**

b) En la metodología tradicional, la ejecución del proyecto se realiza mediante la implementación de cambios en el producto de manera continua durante todo el ciclo de vida del proyecto, mientras que, en Scrum, los cambios en los requisitos no se permiten una vez iniciado el sprint.

c) En la metodología tradicional, la ejecución se enfoca en la entrega de un producto final completo y funcional al final del proyecto, mientras que, en Scrum, el enfoque está en la entrega de versiones incrementales del producto, mejorando y adaptándose en cada sprint.

d) En la metodología tradicional, el equipo de desarrollo tiene autonomía total para decidir el enfoque del proyecto, mientras que, en Scrum, el Scrum Master toma todas las decisiones sobre el alcance y el avance del proyecto.

Apéndice 3

Cuestionario de opinión sobre características sugeridas para la propuesta metodológica

1. Con respecto al Enfoque, ¿Qué características considera más importantes para un modelo de gestión de proyectos en nuestro departamento?
 - a. Secuencial y lineal, con fases claramente definidas
 - b. Iterativo e incremental, con ciclos cortos y revisiones frecuentes
 - c. Combinación de planificación secuencial e iteraciones para flexibilidad

2. Con respecto a la Fase de Iniciación, ¿Qué enfoque considera más importante para un modelo de gestión de proyectos en nuestro departamento?
 - a. Definición exhaustiva de objetivos y requisitos al inicio del proyecto, con un enfoque en establecer un alcance fijo y claro desde el principio
 - b. Desarrollo de objetivos y requisitos de manera incremental, permitiendo que evolucionen y se ajusten durante el transcurso del proyecto conforme se obtiene más información
 - c. Establecimiento inicial de objetivos y requisitos con un marco flexible, que permita ajustes basados en retroalimentación y evolución de los mismos a lo largo del proyecto

3. Con respecto a la Planificación, ¿Qué características considera más importantes para un modelo de gestión de proyectos en nuestro departamento?
 - a. Planificación exhaustiva al inicio del proyecto con requisitos fijos
 - b. Planificación continua y adaptativa con requisitos evolucionando durante el proyecto
 - c. Planificación inicial detallada con ajustes iterativos durante el proyecto basados en retroalimentación

4. Con respecto a la Flexibilidad, ¿Qué características considera más importantes para un modelo de gestión de proyectos en nuestro departamento?
 - a. Baja flexibilidad: cambios difíciles de implementar
 - b. Alta flexibilidad: cambios se incorporan continua y fácilmente
 - c. Flexibilidad moderada; se permiten ajustes dentro de un marco general predefinido

5. Con respecto a la Entrega, ¿Qué características considera más importantes para un modelo de gestión de proyectos en nuestro departamento?
 - a. Entregas al final del proyecto después de completar todas las fases
 - b. Entregas frecuentes de incrementos funcionales después de cada iteración
 - c. Entregas en fases definidas, con incrementos frecuentes para recibir retroalimentación

6. Con respecto a la Documentación, ¿Qué características considera más importantes para un modelo de gestión de proyectos en nuestro departamento?
 - a. Documentación detallada y completa antes de iniciar el desarrollo, con énfasis en la fase de diseño para registrar todo el proceso
 - b. Documentación ligera con enfoque en comunicación continua y el soporte del desarrollo
 - c. Documentación combinada con detalles importantes al inicio y actualizaciones iterativas

7. Con respecto a la Comunicación, ¿Qué características considera más importantes para un modelo de gestión de proyectos en nuestro departamento?
 - a. Comunicación formal y menos frecuente, limitada a revisiones programadas
 - b. Comunicación continua y regular con el equipo, a menudo diaria durante los periodos de desarrollo
 - c. Comunicación regular y estructurada, con revisiones periódicas y actualizaciones

8. Con respecto a la Ejecución, ¿Qué características considera más importantes para un modelo de gestión de proyectos en nuestro departamento?
 - a. La ejecución sigue un plan detallado y secuencial, con fases claramente definidas
 - b. La ejecución es iterativa, con incrementos funcionales entregados al final de cada ciclo
 - c. La ejecución combina fases secuenciales e iteraciones, con entregas incrementales y planificación ajustada

9. Con respecto al Control y Seguimiento, ¿Qué características considera más importantes para un modelo de gestión de proyectos en nuestro departamento?

- a. Control y seguimiento formal con hitos y revisiones
- b. Control y seguimiento continuo con ajustes regulares basados en el progreso y la retroalimentación
- c. Control estructurado con revisiones periódicas y ajustes según el avance del proyecto

10. Con respecto a la Fase de Cierre, ¿Qué enfoque considera más importante para un modelo de gestión de proyectos en nuestro departamento?

- a. Cierre formal y exhaustivo del proyecto con una revisión completa de todos los entregables y la documentación, asegurando que todos los requisitos hayan sido cumplidos antes de finalizar
- b. Cierre flexible y adaptativo, con un enfoque en la retroalimentación continua y la resolución de cualquier brecha que pueda surgir durante el proceso de cierre, permitiendo ajustes según sea necesario
- c. Cierre inicial con un enfoque en entregar los resultados principales, seguido de una revisión iterativa y ajustes posteriores basados en la retroalimentación y lecciones aprendidas para optimizar el proceso de cierre

Apéndice 4

DEPARTAMENTO DE PROMOCIÓN Y PREVENCIÓN				
<i>GESTIÓN DE PROYECTOS</i>				
<i>Número de documento GP01-01</i>	<i>Acta de Constitución del Proyecto</i>	<i>Versión 1</i>	<i>Fecha de elaboración: 22-jul-24</i>	
ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO				
Patrocinador y Jefatura	NOMBRE DEL PROYECTO			
	FECHA DE INICIO		FECHA DE CIERRE	
	EQUIPO DE PROYECTO			
	No.	NOMBRE	ÁREA	FUNCIÓN
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA				

Director del Proyecto	<i>DESCRIPCIÓN INICIAL DEL PROYECTO</i>
	<i>ALCANCE DEL PROYECTO</i>
	<i>OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO</i>
	<i>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</i>
	<i>RIESGOS DEL PROYECTO</i>

	BENEFICIOS DEL PROYECTO	
Patrocinador y Jefatura	APROBACIÓN DEL PROYECTO	
	Se autoriza el inicio del proyecto:	
	Nombre de Aprobador	
	Puesto del Aprobador	
	Fecha de Aprobación	
		<hr style="width: 100%; border: 0; border-top: 1px solid black;"/> Firma

Fuente: elaboración propia

Apéndice 6

EPARTAMENTO DE PROMOCIÓN Y PREVENCIÓN			
<i>GESTIÓN DE PROYECTOS</i>			
<i>Número de documento</i>	<i>GPO2-01_Ideas de Diseño</i>	<i>Versión 1</i>	<i>Fecha de elaboración: 25-jul-24</i>
DESIGN THINKING			
Descripción del PROBLEMA			

		MAPA DE EMPATÍA		
		¿Qué PIENSA Y SIENTE?	¿Qué VE?	<p><i>Herramienta visual que permite comprender mejor las necesidades, deseos, frustraciones y motivaciones de los clientes.</i></p> <p><i>Al mapear sus pensamientos y emociones, podremos obtener una comprensión más profunda de sus experiencias y desafíos.</i></p> <p><i>Al analizar los elementos del mapa de empatía, como las frases clave, las necesidades no satisfechas y las barreras emocionales, podremos identificar oportunidades de diseño específicas.</i></p> <p><i>Esto permitirá generar ideas innovadoras y soluciones centradas en el cliente.</i></p>
		¿Qué ESCUCHA?	¿Qué DICE y HACE?	
1 EMPATIZAR Identificar deseos y necesidades del usuario del Producto Final	ESFUERZOS	RESULTADOS		

PUNTO DE VISTA (POV)				
USUARIO	+	NECESIDAD	+	INFORMACIÓN
<p>2 DEFINIR Organizar la información recopilada en el cuadro anterior para identificar las áreas de oportunidad</p>				
		Necesitan		por que

LLUVIA DE IDEAS				
<p>3 IDEAR Dar el mayor número de ideas posibles que respondan al reto planteado</p>	1.		2.	3.
	4.		5.	6.
	7.		8.	9.
	10.		11.	12.
	n.		n.	n.

Utilice el siguiente espacio para insertar el prototipo

4**PROTOTIPAR**

Para fallar rápido y barato, consiste en dar forma a las ideas mediante dibujos, bosquejos, croquis, maqueta, storyboard, etc.

<p>5 VALIDAR Someter el prototipo a evaluación para recibir retroalimentación y ajustar</p>	Objetivo de la prueba	Resultados	Problemas identificados (áreas que necesitan mejora)
	Público meta de la verificación	Retroalimentación Positiva	Oportunidades de mejora (con base en la retroalimentación)
	Criterios de verificación	Retroalimentación Negativa	Cambios a implementar (modificaciones con base en la retroalimentación)
	Preguntas para evaluar	Observaciones (dificultades encontradas)	Conclusiones y próximos pasos (resumen de lo aprendido y acciones para seguir desarrollando o refinando la solución)



Fuente: elaboración propia.

Apéndice 7

DEPARTAMENTO DE PROMOCIÓN Y PREVENCIÓN
GESTIÓN DE PROYECTOS

Número de documento

GP02-02_Estructura de Desglose de Trabajo (EDT)

Versión 1

Fecha de elaboración: 28-jul-24

ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE TRABAJO EDT

OBJETIVO GENERAL					
OBJETIVOS ESPECÍFICOS					
FASE	1. Diagnostico	2. Plan de Trabajo	3. Implementación	4. Monitoreo	5. Lanzamiento
ENTERGABLES					
ENTERGABLES					

Fuente: elaboración propia

GESTIÓN DE CAMBIOS											
Descripción del cambio	Fecha de identificación	Origen del cambio	Impacto del cambio	Beneficios del cambio	Riesgos del cambio	Estado del cambio	Responsable	Acciones para implementar el cambio	Incluido en Tablero Kanban	Estado	Fecha de cierre

Fuente: elaboración propia

Apéndice 10

DEPARTAMENTO DE PROMOCIÓN Y PREVENCIÓN

GESTIÓN DE PROYECTOS

Número de documento

GP03-01

Tablero de Planificación, Ejecución y Control

Versión 1

Fecha de elaboración: 02-ago-24

SPRINT ACTUAL							1
LUNES DE INICIO	LÍNEA DE TIEMPO:		LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
19-ago-24			19-ago-24	20-ago-24	21-ago-24	22-ago-24	23-ago-24
SPRINT	DESDE	HASTA	ACTIVIDADES PROGRAMADAS	ACTIVIDADES DESARROLLADAS	EFFECTIVIDAD	NOMBRE	EFFECTIVIDAD ACUMULADA
0		0		0		0	
LISTA DE PENDIENTES (BACKLOG)	No. De SPRINT	POR HACER	DESARROLLADOR	EN PROGRESO	DESARROLLADOR	REALIZADO	DESARROLLÓ

Fuente: elaboración propia

Apéndice 11

DEPARTAMENTO DE PROMOCIÓN Y PREVENCIÓN		
<i>GESTIÓN DE PROYECTOS</i>		
<i>Número de documento GP03-02_Generalidades del Programa</i>	<i>Versión 1</i>	<i>Fecha de elaboración: 05-ago-24</i>
GENERALIDADES DEL PROGRAMA		

Nombre del Programa Preventivo			
Elaborado por:			
Versión		Fecha de emisión	

1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA
2. OBJETIVO GENERAL

3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

3.1.

3.2.

3.3.

3.4.

3.5.

4. ALCANCE**5. ROLES Y RESPONSABILIDADES**

5.1.

5.2.

5.3.

5.4.

5.5.

Fuente: elaboración propia

Apéndice 12

DEPARTAMENTO DE PROMOCIÓN Y PREVENCIÓN									
GESTIÓN DE PROYECTOS									
Número de documento		GP03-03_ Información General			Versión 1		Fecha de elaboración: 06-ago-24		
INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA									
REGIÓN					Fecha				
FACILITADOR					No. OT				
NOMBRE DE LA EMPRESA					No. Cédula Jurídica				
					No. PÓLIZA				
GERENTE	NOMBRE			PUESTO	CORREO ELECTRÓNICO	TELÉFONO			
					-				
GESTOR					-				
ACTIVIDAD ECONÓMICA				Tarifa Inicial		Tarifa Vigente		Estándar INCIDENCIA	
DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD									
CANTIDAD DE TRABAJADORES				MUJERES		HOMBRES			
UBICACIÓN	PROVINCIA			CANTÓN		DISTRITO			
DIRECCIÓN									
SINIESTRALIDAD	PERIODO	Estándar Relación COSTO/PRIMA	CANT. TRABAJADORES	PRIMA ANUAL	COSTOS	CANT. CASOS	RAZÓN COSTO/PRIMA	ÍNDICE INCIDENCIA	ÍNDICE SINIESTRALIDAD

Fuente: elaboración propia

2								
3								
APARTADO 2:							Calificación	0%
No.	Requisito de evaluación	0%	25%	50%	75%	100%	Valor asignado	Hallazgos/Observaciones
4								
5								
6								
7								
8								
9								
APARTADO 3:							Calificación	0%
No.	Requisito de evaluación	0%	25%	50%	75%	100%	Valor asignado	Hallazgos/Observaciones
10								

11								
12								
13								
APARTADO 4:							Calificación	0%
No.	Requisito de evaluación	0%	25%	50%	75%	100%	Valor asignado	Hallazgos/Observaciones
14								
15								
16								
17								
APARTADO 5:							Calificación	0%
No.	Requisito de evaluación	0%	25%	50%	75%	100%	Valor asignado	Hallazgos/Observaciones
18								
19								

20								
21								
APARTADO 6							Calificación	0%
No.	Requisito de evaluación	0%	25%	50%	75%	100%	Valor asignado	Hallazgos/Observaciones
22								
23								
APARTADO 7:							Calificación	0%
No.	Requisito de evaluación	0%	25%	50%	75%	100%	Valor asignado	Hallazgos/Observaciones
24								
25								
26								
APARTADO 8:							Calificación	0%
No.	Requisito de evaluación	0%	25%	50%	75%	100%	Valor asignado	Hallazgos/Observaciones

27								
28								
29								
30								
31								
32								
33								

Fuente: elaboración propia



ETAPAS DEL PROGRAMA	FOCOS DE ACCIÓN
	APARTADO 1
	APARTADO 2
	APARTADO 3
	APARTADO 4
	APARTADO 5
	APARTADO 6
	APARTADO 7
	APARTADO 8

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

APARTADO	ACTIVIDAD	FECHA	MES														
			ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC			
<i>Elaborado por</i>																	

Fuente: Elaboración propia

Apéndice 15

DEPARTAMENTO DE PROMOCIÓN Y PREVENCIÓN			
<i>GESTIÓN DE PROYECTOS</i>			
Número de documento	GP03-06_Informe de Actividades	Versión 1	Fecha de elaboración: 10-ago-24
INFORME DE ACTIVIDADES			



DEPARTAMENTO DE PROMOCIÓN Y PREVENCIÓN

Tel: 2287-6000

prevención@grupoins.com

INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA			
PROGRAMA	PROGRAMA EMPRESAS PRIORITARIAS		
NOMBRE DE LA EMPRESA	0	No. PÓLIZA	0
REPRESENTANTE DE LA EMPRESA		PUESTO	
ACTIVIDAD ECONÓMICA	0	CANTIDAD DE TRABAJADORES	0
DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	0		
DIRECCIÓN	PROVINCIA	CANTÓN	DISTRITO
	0	0	0
No. OT	0	No. Informe	2024-0123-01
DESARROLLO DE ACTIVIDADES			

No. ACTIVIDAD	ACTIVIDADES DEL PROGRAMA	OBSERVACIONES DE LAS ACTIVIDADES	
REGISTRO			
LUGAR			
FECHA		HORA	
FUNCIONARIO INS		REPRESENTANTE DE LA EMPRESA	
NOMBRE		NOMBRE	
FIRMA		FIRMA	
TELÉFONO		PUESTO	
CORREO ELECTRÓNICO			

Fuente: elaboración propia

Apéndice 18

DEPARTAMENTO DE PROMOCIÓN Y PREVENCIÓN

GESTIÓN DE PROYECTOS

Número de documento

GP03-09_Informe Final

Versión 1

Fecha de elaboración: 17-ago-24

INFORME FINAL DE LA GESTIÓN DEL PROGRAMA



Nombre de Empresa

No. Póliza

No. Informe

Fecha

Dirigido a

Puesto

OBJETIVOS DEL PROGRAMA	
OBJETIVO GENERAL	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	

FOCOS DE ACCIÓN
APARTADO 1
APARTADO 2
APARTADO 3
APARTADO 4
APARTADO 5

--	--

APARTADO 6
APARTADO 7

ACTIVIDADES DESARROLLADAS			
No.	APARTADO	ACTIVIDAD	FECHA

RESUMEN EJECUTIVO

REGISTRO			
<i>LUGAR</i>			
<i>FECHA</i>		<i>HORA</i>	
<i>NOMBRE FUNCIONARIO INS</i>		<i>NOMBRE DE REPRESENTANTE DE EMPRESA</i>	
<i>FIRMA</i>		<i>FIRMA</i>	

Fuente: elaboración propia.

Apéndice 19

DEPARTAMENTO DE PROMOCIÓN Y PREVENCIÓN

GESTIÓN DE PROYECTOS

Número de documento

GP03-10_Registro de Entregables

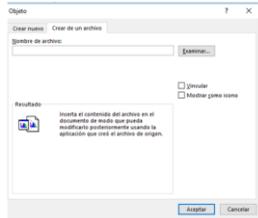
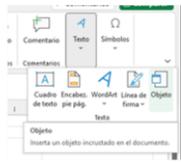
Versión 1

Fecha de elaboración: 18-jul-24

REGISTRO DE ENTREGABLES

PROCEDIMIENTO PARA INSERTAR ARCHIVOS

1. De click en Insertar
2. De click en Texto
3. Seleccione Objeto



4. Seleccione: Crear de un archivo
5. Seleccione el botón Examinar, busque en la carpeta correspondiente y elija el Informe de Actividades en formato PDF debidamente firmado
6. Seleccione la opción Mostrar como icono
 - Vincular
 - Mostrar como icono
7. De click en Aceptar
8. Ubique el documento en el espacio correspondiente e indique el Número de Informe

| No. Entregable |
|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Aprobación | Aprobación | Aprobación | Aprobación | Aprobación |
| No. Entregable |
| Aprobación | Aprobación | Aprobación | Aprobación | Aprobación |

Fuente: elaboración propia

Apéndice 20

DEPARTAMENTO DE PROMOCIÓN Y PREVENCIÓN

GESTIÓN DE PROYECTOS

Número de documento

GP04-01_Informe Final

Versión 1

Fecha de elaboración: 20-ago-24

EVALUACIÓN, APROBACIÓN Y CIERRE

Nombre del Proyecto

Fecha de inicio

Fecha de cierre

OBJETIVOS DEL PROYECTO

**OBJETIVO
GENERAL**

**OBJETIVOS
ESPECÍFICOS**

RESUMEN SOBRE EL PROYECTO Y LOS RESULTADOS ALCANZADOS

--	--

--

EVALUACIÓN DE ENTREGABLES					
No.	NOMBRE DE ENTREGABLE	FECHA DE ENTREGA	EVALUACIÓN (Conforme / No Conforme)	OBSERVACIONES	ACCIONES DE AJUSTE
RETROALIMENTACIÓN SOBRE EL DESEMPEÑO					

REVISIÓN Y APROBACIÓN					
<i>FECHA</i>				<i>NOMBRE DE REVISOR Y APROBADOR</i>	
<i>PROYECTO APROBADO</i>	<i>SI</i>	<input type="checkbox"/>	<i>NO</i>	<i>COMENTARIOS DEL REVISOR Y APROBADOR</i>	
<i>CONDICIONES DE APROBACIÓN</i>				<i>FIRMA DEL REVISOR Y APROBADOR</i>	

Fuente: elaboración propia.

