

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA
ÁREA ACADÉMICA DE GERENCIA DE PROYECTOS
MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS



Propuesta de plan de gestión para el proyecto de “Mejora de la calidad del proceso de abordaje de clientes nuevos del Departamento de Verificación, del área de IPB de Citibank NA”

Proyecto final de graduación para optar por el título de máster en gerencia de proyectos con énfasis en proyectos empresariales con el grado académico de Maestría

Realizado por:

Ernesto Alonso Araya Hernández

Cartago, diciembre de 2024

Carta de aprobación del filólogo

Cartago, 16 de diciembre de 2024

Los suscritos, Elena Redondo Camacho, mayor, casada, filóloga, incorporada a la Asociación Costarricense de Filólogos con el número de carné 0247, portadora de la cédula de identidad número 3-0447-0799 y, Daniel González Monge, mayor, casado, filólogo, incorporado a la Asociación Costarricense de Filólogos con el número de carné 0245, portador de la cédula de identidad número 1-1345-0416, ambos vecinos de Quebradilla de Cartago, revisamos el trabajo final de graduación que se titula: *Propuesta de plan de gestión para el proyecto de “Mejora de la calidad del proceso de abordaje de clientes nuevos del Departamento de Verificación, del área de IPB de Citibank NA”*, sustentado por Ernesto Alonso Araya Hernández.

Hacemos constar que se corrigieron aspectos de ortografía, redacción, estilo y otros vicios del lenguaje que se pudieron trasladar al texto. A pesar de esto, la originalidad y la validez del contenido son responsabilidad directa de la persona autora.

Esperamos que la participación de Filólogos Bórea Costa Rica satisfaga los requerimientos del Instituto Tecnológico de Costa Rica.

Elena Redondo Camacho
Filóloga - Carné ACFIL n.º 0247

Daniel González Monge
Filólogo - Carné ACFIL n.º 0245

Agradecimientos

Quisiera aprovechar este espacio para agradecer a las personas que, de una u otra forma, contribuyeron con la realización y culminación de este trabajo. En especial a mis padres, Ramiro Araya Badilla y Mayra Hernández Pereira, por traerme al mundo, por criarme como una persona de bien, por todos los esfuerzos y sacrificios que realizaron para que tuviera una educación de calidad, tanto en el hogar como en la academia e inculcarme la base moral sobre la que me he desarrollado para convertirme en el ser humano que soy en la actualidad.

A mi novia, Monserrat, por sus innumerables muestras de apoyo durante todo el desarrollo de la maestría, por sus palabras de aliento y esperanza que me impulsaron a finalizar este proceso.

Agradezco a mis jefes, David Palmacci, Hazel Quirós y Andrea Cabrera, por brindarme la oportunidad de desarrollar este trabajo dentro de una institución que realmente aprecio y por todas las facilidades proporcionadas para que lo que nació como una idea sea hoy una realidad.

Quiero agradecer de manera especial a mi tutor, Donald Muñoz, quien ha sido la luz que ha guiado cada una de las etapas y capítulos de este trabajo, reflejando un esfuerzo serio y dedicado. Le agradezco por compartir su conocimiento, enriquecer el mío y contribuir así a la culminación exitosa de este trabajo final de graduación.

Especialmente, quiero agradecer a Ernesto Araya de hace 2 años, por tener la valentía y tomar la decisión de asumir el reto, ingresar a la maestría y continuar creciendo en el ámbito profesional. Por demostrarme una vez más que, aunque las cosas en un principio se vean complejas, son siempre realizables con esfuerzo, compromiso y dedicación.

Cierro esta etapa de mi vida educativa con la seguridad de que los sueños se cumplen y de que los límites, en la mayoría de las ocasiones, son autoimpuestos. Aunque es posible llegar a la meta por uno mismo, son las personas con las que se interactúa y se comparte a lo largo del camino las que enriquecen el aprendizaje, hacen que el esfuerzo valga muchas veces más la pena y convierten la experiencia en algo muchísimo más enriquecedor.

Epígrafe

“Viaja solo y llegarás rápido; viaja acompañado y llegarás lejos” -Proverbio Africano.

Índice general

Introducción	1
Capítulo 1. Generalidades de la investigación.....	3
1.1. Marco de referencia organizacional	3
1.2. Citibank NA, IPB y el Departamento de Verificación de KYC	4
1.3. Estructura organizacional y marco estratégico	5
1.3.1. Estructura organizacional	5
1.3.2. Marco estratégico	6
1.3.2.1. Misión	6
1.3.2.2. Visión.....	6
1.3.2.3. Valores	7
1.3.2.4. Objetivos estratégicos	7
1.4. Proyectos en la organización.....	8
1.5. Proyecto de mejora del indicador de calidad del Departamento de Verificación de KYC de IPB.....	11
1.6. El problema y su impacto.....	14
1.7. Objetivos	17
1.7.1. Objetivo general	17
1.7.2. Objetivos específicos.....	17
1.8. Alcance y limitaciones	18
1.8.1. Alcance	18
1.8.2. Limitaciones	20
Capítulo 2. Marco teórico	22
2.1. Proyectos	22
2.1.1. Definición de proyectos.....	22
2.1.2. Factores de éxito en los proyectos.....	23
2.1.3. Importancia de la administración de proyectos en las empresas	27
2.1.4. Relación de la gestión de proyecto con la estrategia empresarial	28
2.1.5. Ciclo de vida de la gestión de proyectos	29
2.1.5.1. Fase de inicio	30
2.1.5.2. Fase de planificación	30

2.1.5.3. Fase de ejecución	30
2.1.5.4. Fase de monitoreo y control	30
2.1.5.5. Fase de cierre	31
2.2. Proyectos de tecnologías de información.....	31
2.2.1. Características de un proyecto de tecnologías de información	32
2.2.2. Enfoques de la gestión de proyectos de TI.....	32
2.2.3. Modelo de cascada	33
2.2.3.1. Fase de planificación	36
2.2.3.2. Fase de ejecución	36
2.2.3.3. Fase de monitoreo y control	38
2.2.3.4. Fase de cierre	39
2.2.4. Modelos ágiles en la gestión de proyectos	39
2.2.4.1. Scrum	40
2.2.4.2. Kanban	42
2.3. Plan de gestión de proyectos	43
2.4. Componentes y elementos de un plan de gestión.....	44
2.4.1. Plan de gestión del alcance.....	44
2.4.2. Plan de gestión de los costos	44
2.4.3. Plan de gestión de la calidad	45
2.4.4. Plan de gestión del cronograma.....	46
2.4.5. Plan de gestión de los recursos	46
2.4.6. Plan de gestión de las comunicaciones.....	47
2.4.7. Plan de gestión de los riesgos	48
2.4.8. Plan de gestión de las adquisiciones.....	48
2.4.9. Plan de gestión de los interesados	49
2.5. Modelo filtro de idoneidad.....	50
Capítulo 3. Marco metodológico	53
3.1. Categorías de la investigación.....	53
3.2. Sujetos de investigación	54
3.3. Fuentes de información	57
3.4. Técnicas y herramientas para la recopilación de datos	59

3.4.1. Entrevista.....	59
3.4.2. Revisión bibliográfica	61
3.4.3. Revisión documental	61
3.5. Productos de la investigación y procesamiento de datos	62
3.5.1. Productos de la investigación	62
3.5.2. Técnicas de procesamiento.....	64
3.5.2.1. Transcripción literal.....	64
3.5.2.2. Análisis de contenido.....	65
3.5.2.3. Triangulación de datos.....	66
Capítulo 4. Análisis de resultados.....	67
4.1. Requisitos del proyecto	67
4.1.1. Factores de éxito del proyecto	67
4.1.2. Objetivos del proyecto para la organización	68
4.1.3. Identificación de los requisitos del proyecto	70
4.1.3.1. Alcance	70
4.1.3.2. Costo	70
4.1.3.3. Tiempo	71
4.1.3.4. Calidad.....	71
4.1.3.5. Requerimientos de la herramienta tecnológica.....	71
4.2. Definición del enfoque de gestión.....	74
4.2.1. Modelo de filtro de idoneidad	74
4.2.1.1. Equipo.....	77
4.2.1.2. Cultura	78
4.2.1.3. Proyecto	79
4.2.2. Marco de referencia de buenas prácticas en la organización	80
4.2.3. Definición del ciclo de vida del proyecto.....	82
4.3. Conjunto de buenas prácticas de gestión aplicables al proyecto.....	84
4.3.1. Analizar el contexto y las necesidades específicas del proyecto.....	85
4.3.2. Evaluación de recursos y capacidades.....	85
4.3.3. Definición clara de los requisitos y del alcance	86
4.3.4. Planificación detallada del proyecto.....	86

4.4. Procesos del marco de gestión seleccionado.....	86
Capítulo 5. Propuesta de solución.....	92
5.1. Plan de gestión para el proyecto de “Mejora de la calidad del proceso de abordaje de clientes nuevos del Departamento de Verificación de Citibank NA”	92
5.1.1. Generalidades	92
5.1.1.1. Objetivo	92
5.1.1.2. Matriz de procesos del proyecto	92
5.1.1.3. Flujo de procesos del proyecto	94
5.2. Procesos de inicio.....	95
5.2.1. Creación del acta de constitución del proyecto	95
5.3. Procesos de planificación	101
5.3.1. Recopilar requisitos y definir el alcance	101
5.3.2. Requisitos del proyecto	101
5.3.3. Trazabilidad de los requisitos	103
5.3.4. Definir el alcance.....	106
5.3.5. Definir y secuenciar las actividades	108
5.3.6. EDT	109
5.3.7. Estimar la duración y desarrollar el cronograma del proyecto.....	110
5.3.8. Ruta crítica.....	111
5.3.9. Planificación de la gestión de la calidad.....	112
5.3.10. Matriz RACI.....	114
5.3.11. Planificación de los riesgos del proyecto	118
5.3.11.1. Categorías de riesgo del proyecto	119
5.3.11.2. Escala de probabilidad-impacto.....	119
5.3.11.3. Mapa de calor probabilidad-impacto	120
5.3.11.4. Matriz de riesgos del proyecto.....	121
5.3.12. Planificación de la gestión de las comunicaciones.....	125
5.3.13. Planificación de la gestión de los interesados	127
5.3.13.1. Matriz de gestión de los interesados	127
5.3.14. Planificación de la gestión de los recursos	128
5.4. Procesos de ejecución del proyecto.....	131

5.4.1. Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto.....	131
5.4.2. Gestionar la calidad, la respuesta a los riesgos, los interesados y los recursos.....	134
5.5. Procesos de monitoreo y control	135
5.5.1. Gestionar, monitorear y controlar los cambios.....	135
5.5.2. Monitorear y controlar el alcance y cronograma, calidad, los riesgos, las comunicaciones, los interesados y los recursos.....	138
5.5.3. Controlar el alcance y cronograma del proyecto	139
5.5.4. Controlar la calidad	142
5.5.5. Monitorear los riesgos	142
5.6. Procesos de cierre del proyecto.....	142
5.6.1. Cierre del proyecto	142
5.6.2. Documentación de lecciones aprendidas.....	144
5.7. Estrategia de integración del proyecto	145
5.7.1. Componentes de la estrategia de integración	145
5.8. Presentación	146
5.9. Capacitación	146
5.10. Implementación.....	146
5.11. Cronograma de implementación	147
5.12. Costo de la implementación	147
Capítulo 6. Conclusiones y recomendaciones	148
6.1. Conclusiones	148
6.2. Recomendaciones.....	149
Referencias bibliográficas.....	151
Apéndices.....	155
Apéndice A. Guía de entrevista del gerente ejecutivo de IPB	155
Apéndice B. Guía de entrevista del gerente de operaciones del Departamento de Verificación	157
Apéndice C. Guía de entrevista del gerente de operaciones del Departamento de Ventas....	158
Apéndice D. Cuestionario de filtro de idoneidad y gráfico de araña	159
Apéndice E. Cuestionario de diagnóstico sobre la calidad del proceso de abordaje de clientes nuevos	162

Apéndice F. Ficha bibliográfica	167
Apéndice G. Ficha documental	168
Apéndice H. Guía de discusión (focus group) sobre la escogencia del marco metodológico para la implementación del proyecto	169
Apéndice I. Encuesta a miembros del Departamento de Verificación.....	171
Anexos	176
Anexo 1. Guía de entrevista del gerente ejecutivo de IPB.....	176
Anexo 2. Cuestionario de entrevista para la gerenta de operaciones del Departamento de Verificación.....	181
Anexo 3. Modelo de filtro de idoneidad	182
Anexo 4. Cuestionario entrevista a la gerenta de operaciones del Departamento de Ventas	186
Anexo 5. Fichas bibliográficas.....	187
Anexo 6. Organigrama del área de Wealth de Citbank NA	204
Anexo 7. Sujetos y fuentes de investigación.....	205
Anexo 8. Ficha de revisión documental	208
Anexo 9. Acta constitutiva del proyecto	209

Índice de figuras

Figura 1.1 Organigrama del área de riqueza (Wealth) de Citibank NA	6
Figura 1.2 Correo de solicitud de la implementación del proyecto para la mejora de la calidad del proceso de verificación de clientes nuevos	13
Figura 1.3 Categorías de inversión requeridas por los proyectos por desarrollar por la PMO.....	14
Figura 1.4 Desglose de los entregables del proyecto.....	19
Figura 2.1 Etapas del manejo de portafolio de proyectos y su relación con la estrategia	29
Figura 2.2 Gráfico de radar para la evaluación de idoneidad para enfoque ágil	51
Figura 4.1 Gráfico de radar.....	80
Figura 4.2 Ciclo de vida del proyecto	83
Figura 5.1 Diagrama de flujo de procesos del proyecto	95
Figura 5.2 Proceso para la creación del acta constitutiva del proyecto	96
Figura 5.3 Secuencia de actividades y dependencias del proyecto.....	109
Figura 5.4 Estructura de desglose de trabajo	110
Figura 5.5 Cronograma del proyecto	111
Figura 5.6 Ruta crítica del proyecto.....	112
Figura 5.7 Categorías de riesgo del proyecto.....	119
Figura 5.8 Proceso de gestión de cambios del proyecto	136
Figura 5.9 Etapas de la estrategia de integración del proyecto.....	145
Figura 5.10 Cronograma de la estrategia de implementación del proyecto.....	147

Índice de tablas

Tabla 1.1 Porcentaje mensual de casos aprobados exitosamente por el Departamento de QA, para el periodo marzo de 2023 a marzo de 2024 12

Índice de cuadros

Cuadro 1.1 Distribución de las PMO de Citibank NA.....	9
Cuadro 1.2 Calendario de capacitaciones anuales realizadas por el Departamento de Verificación de KYC de IPB	15
Cuadro 2.1 Factores críticos recurrentes en la gestión exitosa de proyectos	25
Cuadro 3.1 Categorías de la investigación.....	53
Cuadro 3.2 Sujetos de información para el proyecto	57
Cuadro 3.3 Fuentes de información para el proyecto	58
Cuadro 3.4 Productos de la investigación.....	63
Cuadro 4.1 Matriz de requisitos del proyecto y su distribución según el área de impacto de estos	72
Cuadro 4.2 Cuestionario de idoneidad aplicado	75
Cuadro 4.3 Interesados del proyecto.....	79
Cuadro 4.4 Variables de determinación del enfoque de desarrollo aplicados al proyecto	80
Cuadro 4.5 Análisis áreas de conocimiento según PMBOK	88
Cuadro 5.1 Matriz de procesos del proyecto	93
Cuadro 5.2 Acta constitutiva del proyecto.....	97
Cuadro 5.3 Matriz de requisitos del proyecto y su distribución según el área de impacto de estos.	102
Cuadro 5.4 Matriz de trazabilidad de los requisitos	103
Cuadro 5.5 Enunciado del alcance del proyecto	106
Cuadro 5.6 Indicadores de calidad del proyecto	112
Cuadro 5.7 Matriz RACI del proyecto.....	115

Cuadro 5.8 Roles y responsabilidades	117
Cuadro 5.9 Escala de probabilidad-impacto del proyecto	120
Cuadro 5.10 Mapa de calor probabilidad-impacto para el cronograma, costo y alcance	121
Cuadro 5.11 Matriz de riesgos del proyecto	122
Cuadro 5.12 Matriz de comunicaciones del proyecto.....	125
Cuadro 5.13 Matriz de gestión de los interesados	127
Cuadro 5.14 Asignación de los paquetes de trabajo a los roles del equipo de trabajo	129
Cuadro 5.15 Matriz de aceptación de entregables del proyecto	132
Cuadro 5.16 Formulario de solicitud de cambio en el proyecto	136
Cuadro 5.17 Métricas de valor ganado	139
Cuadro 5.18 Informe del desempeño del proyecto.	141
Cuadro 5.19 Matriz de cierre del proyecto	143
Cuadro 5.20 Matriz RACI para la implementación del plan de gestión.....	147

Lista de abreviaturas

- AML: antilavado de dinero.
- APAC: Asia y regiones del Pacífico.
- BAC: presupuesto hasta la conclusión.
- BoW: libro de trabajo.
- CAP: programa de acción correctiva.
- CPI: índice de desempeño del costo.
- CPPMP: política de gestión de programas y proyectos de Citi.
- CSC: centro de servicios compartidos para el cliente.
- CV: variación del costo.
- EDT: estructura de desglose del trabajo.
- EMEA: Europa y Medio Oriente.
- EV: valor ganado.
- FCA: autoridad de conducta financiera.
- Fincen: red de represión de delitos financieros.
- IPB: International Personal Banking.
- KPI: indicador clave de desempeño.
- KYC: conozca su Cliente.
- Latam: Latinoamérica.
- NAM: Norteamérica y México.
- O&T: operaciones y tecnología.
- ORG: organización.

- PBWM: banca de personas y manejo de la riqueza.
- PFG: proyecto final de graduación.
- PM: Project Manager/director de proyecto.
- PMBoK®: Project Management Body of Knowledge.
- PMI®: Project Management Institute.
- PMO: oficina de gestión de proyectos.
- PPMP: procedimiento de gestión de programas y proyectos.
- PV: valor planificado.
- RACI: responsable, encargado, consultado e informado.
- RBS: estructura de desglose de riesgos.
- Sarlaft: Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y Financiación al Terrorismo.
- SF: final-inicio.
- SPI: índice de desempeño del cronograma.
- SV: variación del cronograma.
- TI: tecnologías de información.

Resumen

El presente trabajo se desarrolla en el Departamento de Verificación de IPB de Citibank NA, el cual se encarga de validar la realización correcta de los perfiles de conozca su cliente o Know Your Client (KYC) para clientes nuevos, ya sean empresariales o individuales. Desde marzo de 2023, el Departamento de Verificación ha sido incapaz de lograr el KPI de calidad, que exige que al menos el 90 % de los perfiles de clientes revisados se aprueben por el Departamento de Control de Calidad. Por lo tanto, el gerente ejecutivo del área solicitó que se implementara un proyecto que permitiera corregir esta tendencia.

El problema que este estudio busca solucionar radica en que como el Departamento de Verificación es un área operativa, no posee el conocimiento ni la experiencia en gestión de proyectos que le permitan desarrollar de manera exitosa la solicitud del gerente ejecutivo. Si bien el área de negocio a la que pertenece el departamento cuenta con una PMO, el proyecto no cumple con los requerimientos mínimos establecidos en las políticas para que pueda ser abordado por dicha unidad. Por lo tanto, surge la necesidad interna del departamento de elaborar un plan de gestión que permita desarrollar el proyecto con éxito.

Para desarrollar el plan de gestión, se realizaron entrevistas, revisiones documentales y bibliográficas, las cuales permitieron determinar, entre otras cosas, los requerimientos, el alcance y las limitaciones del proyecto, así como el marco de gestión que se adapta mejor a las características del proyecto y del departamento. El análisis de estos factores arrojó que, debido a la nula experiencia en gestión de proyectos del área, existe la necesidad de documentar adecuadamente cada proceso. Además, el cuestionario de enfoque de desarrollo del proyecto indica que este debe desarrollarse mediante el método de cascada. Con base en esto, se desarrollaron los componentes del plan de gestión necesarios que se incluyen en la propuesta de solución.

El análisis de todos estos factores confirmó que el área cuenta con el personal requerido para desarrollar exitosamente el plan de gestión y se estableció la duración del proyecto en 40 días hábiles. Si bien el costo del proyecto está determinado por el salario de los miembros que conforman el equipo, este se estableció en ₩6.000.000,00.

Además, se incluye en el presente trabajo un apartado dedicado a la estrategia de implementación que se debe seguir para que el proyecto se integre de manera exitosa en la operativa del área.

Palabras clave: administración de proyectos, plan de gestión, mejora de la calidad, marco metodológico, conozca su cliente.

Abstract

This work is carried out in the verification department of IPB from Citibank NA, which is responsible for validating the correct completion of Know Your Client (KYC) profiles for new clients, whether business or individual. The Verification Department, since March 2023, has been unable to achieve the KPI quality, which requires that at least 90% of the customer profiles reviewed be approved by the quality control department. Therefore, the executive manager of the area requested that a project be implemented that would correct this trend.

The problem that this study seeks to solve is that, since the verification department is an operational area, it does not have knowledge or experience in project management, which would allow it to successfully develop the request of the executive manager. Although the business area to which the department belongs has a PMO, the project does not meet the minimum requirements established in the policies, so that it can be addressed by it. Hence, the need arises within the department to develop a management plan that allows the project to be developed successfully.

Introducción

La propuesta de plan de gestión para el proyecto de mejora de la calidad del proceso de abordaje de nuevos clientes del Departamento de Verificación del área de IPB de Citibank NA, establece las bases técnicas para la gestión correcta del proyecto, que busca que el departamento alcance la meta de calidad establecida para el procedimiento de verificación de nuevos clientes, tanto empresariales como individuales. De este modo, los perfiles de los clientes que buscan satisfacer las políticas de prevención de lavado de dinero y financiamiento del terrorismo cumplirán con los requerimientos establecidos por las entidades reguladoras internacionales y nacionales, amparados en buenas prácticas de gestión de proyectos reconocidas internacionalmente, de manera que se garantice el éxito en su gestión.

La importancia que este proyecto tiene para el departamento radica en que le permite mejorar su gestión y tener un mejor desempeño como área ante la dirección del banco. Además, cumplirá con los requisitos establecidos por entidades internacionales como la red de represión de delitos financieros (Fincen) de los Estados Unidos y la autoridad de conducta financiera (FCA) del Reino Unido y minimizará el riesgo de ser sancionada por estas entidades debido al incumplimiento de dichas políticas.

El primer capítulo ofrece una visión de la entidad en la que se desarrolla, tanto de Citibank como organización transnacional y banco mundial como del Departamento de Verificación, considerando la estructura organizacional, el marco estratégico y la cultura de la empresa en cuanto a la gestión de proyectos. Además, aborda aspectos fundamentales para el trabajo, como la identificación del problema que busca subsanar, los objetivos, el alcance y las limitaciones que presenta.

El segundo capítulo abarca el marco teórico relacionado con la gestión de proyectos, en el que se incluye la definición de proyecto, los factores de éxito que inciden en estos y su gestión, la relación de los proyectos con el alineamiento estratégico de la empresa, la importancia del plan de gestión y los diferentes planes subsidiarios que lo componen. Esto sin dejar de lado herramientas como el filtro de idoneidad y su relevancia para determinar el marco de gestión que se adapta mejor a las características del trabajo por desarrollar.

En el tercer capítulo se describe el marco metodológico, que representa la metodología que se utiliza en el estudio. Se determinan aspectos como las categorías de investigación, los sujetos y las fuentes de información, así como las técnicas que se utilizan para obtener y analizar los datos.

El cuarto capítulo corresponde al análisis de los resultados de la investigación. Se establece el marco de referencia que se utiliza, así como las buenas prácticas de gestión de proyectos que se pueden aplicar en su gestión. Asimismo, se identifican los requisitos, se define el alcance y se establece el marco de referencia para la gestión, dentro del cual se define el ciclo de vida del proyecto, así como las herramientas y técnicas del marco de gestión seleccionado.

El quinto capítulo abarca la propuesta de gestión. En este paso se establece el flujo de procesos del proyecto, se elabora la matriz de requisitos, se determina la secuencia de las actividades y su duración y se asignan las responsabilidades a cada uno de los interesados. Además, se planifica la gestión de los riesgos y la respuesta a la materialización de estos, así como las diferentes tareas que deben desarrollarse durante los procedimientos de inicio, planificación, ejecución, monitoreo y cierre. Asimismo, se proporciona una guía de implementación para que el proyecto pueda ejecutarse de manera exitosa.

El sexto capítulo corresponde a las conclusiones y recomendaciones. En este se enumeran las conclusiones en relación con el cumplimiento de los objetivos del proyecto, así como las sugerencias dirigidas a la dirección del Departamento de Verificación sobre acciones complementarias por considerar.

Capítulo 1. Generalidades de la investigación

En este capítulo se presenta el marco de referencia de la organización en la que se elaboró el presente estudio, así como el planteamiento del problema y la justificación. Además, se exponen los objetivos propuestos, el alcance de la investigación y las limitaciones encontradas.

1.1. Marco de referencia organizacional

Citigroup Inc. surge en Estados Unidos en 1812, con el nombre de City Bank of Nueva York, después de que un grupo de comerciantes se uniera para fundar un nuevo banco que compitiera con los rivales de Filadelfia, Boston y Baltimore. En 1965, el banco cambia su enfoque estatal por uno nacional y se convierte en el National City Bank of Nueva York, dedicando sus actividades principalmente a la banca empresarial, hasta que en 1977 se modifica el enfoque y este se redirige a la banca de consumo. Este cambio le permite irrumpir en la industria financiera, mediante el desarrollo e implementación de los primeros cajeros automáticos que integran un sistema confiable de información interactiva en línea, lo que lo catapultó a los primeros lugares de la industria bancaria de EE. UU.

Para 1982, el City Bank of Nueva York había logrado no solo ubicarse entre los principales bancos de Estados Unidos, sino también expandir sus operaciones a Hong Kong con el servicio Citigold, el cual brindaba oportunidades de inversión a un mercado masivo, lo que lo convirtió en Citibank, un banco mundial.

En 1998, Citibank decide fusionarse con el gigante de los seguros Traveler Group con el nombre de Citigroup Inc. y potenciar con la unión lo que cada parte aportaba a la nueva empresa. De parte de Citibank, su posición global, sus relaciones con compañías internacionales, sus fuertes capacidades en cuanto a la emisión de tarjetas de crédito, mercados cambiarios, banca privada y derivados financieros y; por otra parte, Traveler Group, aportaba su liderazgo en las industrias de seguros, mercados de capital y plataformas de distribución. Luego de esta fusión se decidió organizar la nueva empresa en tres grandes áreas: banca de consumo, banca corporativa y banca de inversiones (Citigroup, s. f.).

En la actualidad, Citigroup es una compañía global de servicios financieros diversificados cuyo negocio provee a personas, empresas, gobiernos e instituciones una variedad de productos y

servicios financieros que incluyen banca de consumo y crédito, banca corporativa y de inversiones, corretaje de valores, servicios comerciales y de valores, así como gestión patrimonial en cerca de 160 países y jurisdicciones. En Costa Rica, se estableció la primera oficina en 1968 con el objetivo de brindar servicios financieros y acompañamiento a los clientes en términos de emprendimiento, innovaciones e inversiones estratégicas que generaran progreso, desarrollo y crecimiento.

Debido a las características de la mano de obra costarricense, la organización decidió en 2009 establecer en el país el centro de servicios compartidos para el cliente o CSC, el cual se ubica en Belén de Heredia y cuenta con 2800 colaboradores, quienes desarrollan actividades y procesos que se relacionan con el manejo de efectivo, comercio exterior, tesorería, soluciones de banca electrónica y servicio al cliente, entre otros. Estas tareas involucran a clientes de todas las regiones y países en los que Citibank tiene actividad, agrupados en las siguientes regiones estratégicas: NAM (Estados Unidos, México y Canadá), EMEA (Europa y Medio Oriente), APAC (Asia y regiones del Pacífico) y Latam (todas las naciones de Latinoamérica).

1.2. Citibank NA, IPB y el Departamento de Verificación de KYC

Citibank NA es la división de Citigroup Inc. dedicada a la banca de consumo y cuenta con 240000 empleados en su planilla total. El área perteneciente a esta división y sobre la que trata este trabajo se denomina International Personal Banking (IPB), la cual se encarga de gestionar y administrar clientes nacionales e internacionales, tanto individuos como corporativos, que requieran abrir una cuenta o adquirir un producto de inversión en Estados Unidos.

IPB se encarga, además de otras funciones, de velar por el cumplimiento de los requisitos y regulaciones establecidos por entes nacionales e internacionales con respecto a las leyes de prevención del lavado de activos y financiamiento al terrorismo (Sarlaft). Esta regulación exige a todas las entidades financieras cumplir con los lineamientos de la política *conozca su cliente* (KYC), que consiste en crear y mantener actualizado un perfil de cada uno de los clientes, el cual se elabora a partir de información disponible, tanto en fuentes públicas de reputación conocida como la obtenida del cliente mismo y establece los requerimientos de esta información en términos de calidad, pertinencia y suficiencia.

Este perfil del cliente debe evidenciar y asegurar que las personas que conforman la cartera de clientes del banco no participan en actividades que se relacionan con el lavado de dinero ni tienen vínculos con tareas asociadas al financiamiento de organizaciones terroristas.

Dentro del área IPB, se encuentra el Departamento de Verificación de KYC, el cual se encarga, tal como su nombre lo indica, de verificar que la información contenida en el expediente de cada uno de los clientes, creado por los banqueros en el momento de establecer relaciones comerciales con ellos y en sus actualizaciones periódicas, cumpla con lo establecido en las regulaciones nacionales e internacionales. Esto permite instaurar una idea certera del entorno económico y social en el que se desenvuelven los nuevos clientes del banco e identificar posibles actividades y patrones transaccionales sospechosos que puedan indicar la posible participación de los clientes en tareas que se relacionan con el lavado de dinero o el financiamiento del terrorismo.

1.3. Estructura organizacional y marco estratégico

A continuación, se presenta la estructura organizacional del área de riqueza (Wealth) de Citibank NA, a la que pertenece el área de IPB y, por ende, el Departamento de Verificación de KYC, sobre el cual se trata este proyecto.

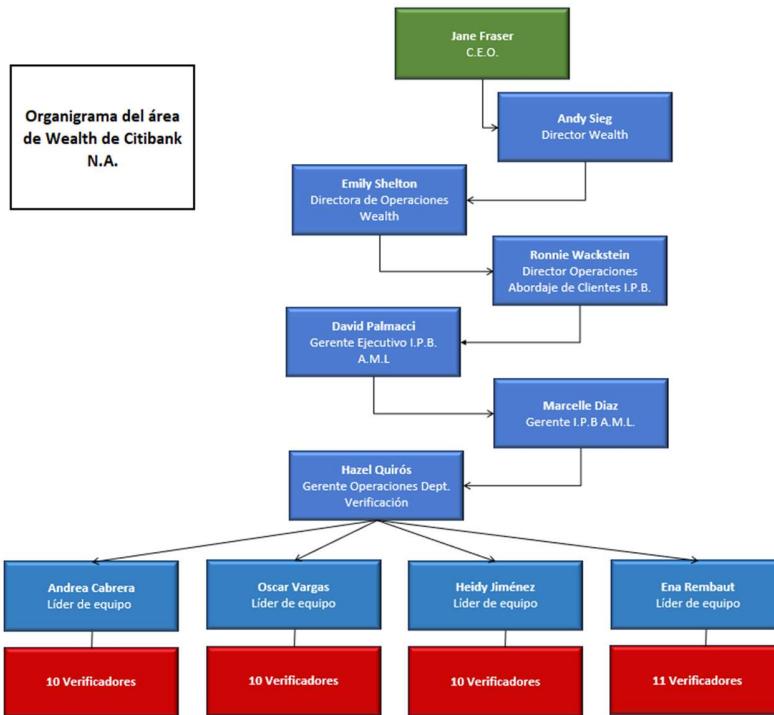
1.3.1. Estructura organizacional

En el organigrama presentado en la Figura 1.1 se muestra la línea jerárquica del Departamento de Verificación de KYC del área de IPB. Como se puede apreciar, el área se constituye de 41 verificadores, divididos en 4 equipos de 10 miembros en promedio; cada equipo tiene un líder a cargo. Estos líderes de equipo responden a la gerenta de operaciones, quien a la vez reporta a la gerenta del IPB AML del área. Esta última reporta a un gerente ejecutivo, quien está a cargo del director de operaciones de abordaje de clientes nuevos.

Esta dirección está bajo el mando de la directora ejecutiva de operaciones, quien responde al director ejecutivo de riqueza y sobre él se encuentra la CEO del grupo Citigroup.

Figura 1.1

Organigrama del área de riqueza (Wealth) de Citibank NA



Nota. La imagen representa gráficamente la distribución jerárquica del Departamento de IPB, elaborada a partir de la información obtenida del directorio global de la empresa.

1.3.2. Marco estratégico

Citigroup (2024), en su política interna define su estrategia en torno a cuatro pilares: misión, visión, valores y objetivos estratégicos. Cada uno de estos pilares se expone a continuación:

1.3.2.1. Misión

Servir como un aliado confiable para nuestros clientes a través del proveer responsablemente servicios financieros que posibiliten el crecimiento y progreso económico.

1.3.2.2. Visión

Nuestra visión es que Citi sea el socio bancario preeminente para instituciones con necesidades transfronterizas, un líder global en la gestión patrimonial y un banco personal valioso en nuestro mercado local de los Estados Unidos.

1.3.2.3. Valores

Los valores corporativos de la organización son:

1. Objetivo común: Un sólo equipo, con un sólo objetivo: servir a nuestros clientes, a nuestros accionistas y a las comunidades en donde operamos.
2. Responsabilidad financiera: Una conducta transparente, prudente y confiable.
3. Ingenio: Mejorar la vida de nuestros clientes a través de acciones innovadoras que capitalicen el alcance y la profundidad de nuestra información, de nuestra red global y de nuestros productos de nivel mundial.
4. Liderazgo: Personas talentosas y altamente capacitadas, quienes crecen en un ambiente de meritocracia en el que se respeta la diversidad y que exige excelencia, iniciativa y determinación.

1.3.2.4. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos de Citigroup son:

1. Pensamiento global: convertirse en el banco más global va más allá de la cantidad de licencias que se posean, es un estado mental. Vemos el mundo diferente a como lo ven otros bancos, aprovechamos el conocimiento y perspectivas para lograr que nuestros clientes crezcan globalmente.
2. Simplificar la banca: La simplificación es la manera de ganar el mundo digital, enfocamos nuestro modelo de negocio donde nuestros clientes nos necesitan más, ayudándolos a estar delante de las tendencias y cambios globales.
3. Aumentar la conectividad: Nuestros cinco negocios principales están trabajando en brindar un amplio espectro de experiencia y servicios digitales a nuestros clientes.
4. Invertir en nuestro equipo: Contamos con personal altamente capacitado que integran sus perspectivas y experiencias a nuestro trabajo, juntos construimos una cultura de alto desempeño que se apasiona por el éxito de nuestros clientes.

1.4. Proyectos en la organización

Debido a la magnitud y al tamaño de la empresa, la administración de proyectos ha sido un bastión muy importante para que el banco se consolidara hasta convertirse en uno de los bancos globales más relevantes de la industria. La administración de proyectos está a cargo de un Consejo de Manejo de Programas, el cual define las políticas y estándares necesarios. Este Consejo está conformado por ocho miembros de alto nivel jerárquico, quienes poseen conocimiento sobre la gestión de programas, la reportería, las regulaciones, la supervisión, los riesgos y el Área Administrativa.

Esta regulación exige que todas las unidades que desarrollen proyectos se consoliden en una PMO organizacional que supervise las regulaciones de sus *libros de trabajo*. En la actualidad, como se puede evidenciar en la Tabla 1.2, la organización cuenta con 14 PMO, las cuales se distribuyen en las diferentes organizaciones internas de Citibank NA.

El Consejo define una estrategia anual de programas y portafolios de proyectos por desarrollar y corresponde a cada uno de los equipos atender el planeamiento y la ejecución de estos. Debido a las características de la industria y a las regulaciones a las que está sometida la organización, el cumplimiento de las políticas establecidas por el Consejo se verifica mediante tres unidades organizacionales de control: el Consejo de Manejo de Programas como primer nivel, la Unidad de Riesgo y Control de Operaciones como segundo nivel y la Auditoría Interna como último.

La política del Consejo establece que las PMO se encargan del desarrollo de proyectos que requieran un esfuerzo temporal mínimo de 600 horas de trabajo, lo que incluye las etapas del desarrollo de aplicaciones y el lanzamiento a producción. El conjunto de todos los proyectos se conoce como el libro de trabajo de la organización (BoW) y este debe estar alineado con la estrategia organizacional para aprobarse. Esta política define los conceptos que se relacionan con la gestión de proyectos de las PMO de la siguiente manera:

1. Proyecto: esfuerzo temporal que requiere al menos 600 horas de trabajo o más, lo que incluye las etapas de desarrollo de aplicaciones y el lanzamiento a producción.
2. Programa: uno o más proyectos relacionados que se desarrollan de manera coordinada para lograr una gobernanza efectiva.

3. Iniciativa: uno o más programas relacionados que se integran para generar gobernanza.

Como se puede observar en el Cuadro 1.1, el área de riqueza (Wealth) de Citibank tiene una PMO asignada (señalada en gris), la cual se encarga principalmente del desarrollo e implementación de proyectos en tres áreas específicas: la simplificación de procesos, los cambios regulatorios y la mejora tecnológica.

Cuadro 1.1

Distribución de las PMO de Citibank NA

Organización de Citi	Org. PMO	Área de la organización que atiende	Código del área	BoW atestador	Encargado gobernanza PMO	Líder de gobernanza
Operaciones y tecnología	Operaciones y tecnología	Operaciones y tecnología	ET&O	Shah Rajen	Ryan Catherine	Olesen Kathy
		US banca personal y tecnología Wealth	PBWMNT	Valdivia Rosario		
		Servicios, mercados y banca-operaciones y tecnología	ICG-O&T	Brykman Alexandra		
Temas legales globales y cumplimiento	Gerencia riesgos de cumplimiento	Gerencia riesgos de cumplimiento independiente	ICRM	Hilton Dan	Patel Jiger	Ricciardi Leticia
	Seguridad y servicios investigativos	Seguridad y servicios investigativos	CSIS	Tracy Joanna	Garduno Omar	Legorreta David
Finanzas	Finanzas	Finanzas	Finanzas	Ross Jessica	Maharaj Winston	Hunt Stacy
Recursos humanos	Recursos humanos	Recursos humanos	HR	Rodríguez Paola	Rodríguez Paola	Christensen Peter

Organización de Citi	Org. PMO	Área de la organización que atiende	Código del área	BoW atestador	Encargado gobernanza PMO	Líder de gobernanza
Auditoría interna	Auditoría interna	Auditoría interna	IA	Krashka Kristin	Krashka Kristin	Lloyd Darren
Riesgo	Riesgo	Riesgo	Risk	Maye Christine	Goloborodsky Dimitry	Wade Lisa
Servicios empresariales y públicos	Servicios empresariales y públicos	Servicios empresariales y públicos	ESPA	Haffender Joan	Millevolt Scott	Harewood Charmaine
US banca personal	US banca personal	US banca personal	USPB	Wayman Bradley	King Kelly	Gramatges PJ
Wealth	US banca personal	US banca personal	Wealth	Valderrabano Valentín	Ewins John	McMullen Kamara
Franquicias	Franquicias legales	Servicios, mercados y banca-negocio	LF	Reiniger Andrew	Reiniger Andrew	Rodríguez Ernesto
	Franquicias legales México	Servicios, mercados y banca-negocio	LF Mex	Castro José	Rojas Rubén	Mota Elaine
Clientes	Clientes	Servicios, mercados y banca-negocio	Cliente	Dorosz Patricia	Guenin Neary	Krolska Magdalena
Servicios	Servicios	Servicios, mercados y banca-negocio	Servicios	Soledad Rafael	Soeda Rafael	Corregari Patricia
Mercados	Mercados	Servicios, mercados y banca-negocio	Mercados	Rayson Paul	Soni Bob	James Paul

Organización de Citi	Org. PMO	Área de la organización que atiende	Código del área	BoW atestador	Encargado gobernanza PMO	Líder de gobernanza
Banca internacional	Banca	Servicios, mercados y banca-negocio	Banca	Mcniff Mary	Jain Sudhir	Parthasathy Nandini
Banca internacional	Internacionales	Servicios, mercados y banca-negocio	Internacional	Mcniff Mary	Park Yoon	Pierleoni Stephen
Chief Operating Office	Datos	Datos	Datos	Mcniff Mary	Seabolt Dan	Hardial Kimberlie
	Operaciones	Jefe de oficina administrativa	CAO	Liou Grace	Liou Grace	Olesen Kathy

Nota. La tabla muestra las PMO activas en Citibank NA y en gris la asignada al área de Wealth, dentro de las cuales se encuentra el área de IPB, las áreas de la organización a las que atienden y los responsables del control y supervisión de cada una de estas. Tomado de Citibank (2024).

1.5. Proyecto de mejora del indicador de calidad del Departamento de Verificación de KYC de IPB

El cumplimiento de los indicadores de gestión establecidos para el Departamento de Verificación de IPB es fundamental para su operativa. Entre estos, se encuentra el indicador relacionado con el porcentaje de aprobación de perfiles verificados de clientes nuevos, que debe aprobar el Departamento de Control de Calidad, el cual debe ser del 90 % como mínimo.

Como se puede evidenciar en la Tabla 1.2, en los últimos 12 meses no se ha logrado alcanzar el objetivo. Por lo tanto, la Gerencia del departamento vio la necesidad de implementar un proyecto que permita gestionar de manera adecuada la mejora en la calidad del proceso de verificación del abordaje de nuevos clientes.

Tabla 1.1

Porcentaje mensual de casos aprobados exitosamente por el Departamento de QA, para el periodo marzo de 2023 a marzo de 2024

Mes	% calidad obtenido	% meta
Marzo 23	73.00	90.00
Abril 23	67.00	90.00
Mayo 23	80.00	90.00
Junio 23	84.00	90.00
Julio 23	91.00	90.00
Agosto 23	81.00	90.00
Setiembre 23	82.00	90.00
Octubre 23	75.00	90.00
Noviembre 23	80.00	90.00
Diciembre 23	77.00	90.00
Enero 24	85.00	90.00
Febrero 24	82.00	90.00

Nota. La tabla muestra el porcentaje de casos aprobados por el Departamento de Control de Calidad por mes.

Fuente: elaborado a partir de las presentaciones de las reuniones semanales realizadas por el Departamento de Calidad.

Como se puede evidenciar en la Figura 1.2, el gerente ejecutivo de IPB, David Palmacci, solicita la implementación de un proyecto que permita alcanzar de manera consistente los indicadores de calidad del Departamento de Verificación para el proceso de abordaje de nuevos clientes, considerando las acciones que realizan otras áreas de negocio para alcanzar y mantener sus indicadores de calidad. La solicitud se presenta internamente en el Departamento, ya que la Gerencia tiene claro que esta no puede ser escalada a la PMO, principalmente porque la política de manejo de programas y proyectos de Citi establece que los proyectos por desarrollar por parte

de la PMO deben asociarse a alguna de las tres categorías de inversión que se detallan en la Figura 1.3, las cuales son: desarrollo de aplicaciones para el negocio, mejoras tecnológicas y mejoras de procesos de control y simplificación. Además, indica que los proyectos sobre los que actúa la PMO son aquellos que requieren un esfuerzo mínimo de seiscientas horas de trabajo.

El proyecto que solicita la Gerencia se centra en el cumplimiento regulatorio y en la urgencia de su implementación, preferiblemente en un plazo menor que 600 horas de trabajo. Lo expuesto hace que sea imposible escalarlo a la PMO, ya que de hacerlo, es rechazado por no cumplir con los requerimientos mínimos. Por lo tanto, esta gerencia decide implementarlo internamente en el Departamento de Verificación, utilizando sus propios recursos.

Figura 1.2

Correo de solicitud de la implementación del proyecto para la mejora de la calidad del proceso de verificación de clientes nuevos

FW: Root Cause Analysis Project Request (secure)

From: "Araya Hernandez, Ernesto " <ernesto.arayahernandez@citi.com>
To: "netoaraya@gmail.com" <netoaraya@gmail.com>
Sent: Thursday, May 16, 2024 5:51:08 PM GMT

[Secure Reply](#)

Email de solicitud de proyecto para mejorar el cumplimiento de la calidad del proceso de verificación de clientes nuevos.

From: Palmacci, David [WLTH]
Sent: Thursday, May 16, 2024 11:25 AM
To: Araya Hernandez, Ernesto [WLTH]
Cc: Cabrera Araya, Andrea [WLTH]
Subject: Root Cause Analysis Project Request

Hi Ernesto,

I would like your assistance in doing a thorough analysis of the ongoing failures occurring within the KYC Checker team for New to Bank Onboarding Clients.

Over the last 18 months we have only met our goal of 90% quality in 4 of the Month. My expectation of this project analysis is that you will coordinate with other lines of businesses including US Personal Banking, Citi Private Bank, EMEA, and APAC, to determine what they are doing to achieve and maintain their quality goals.

Please make sure to work cross channels with Sales teams as well and engage their feedback and pain points in the process.

I am more than willing to support and provide the point of contact to assist with this research.

Thank you for your assistance in this matter.

David Palmacci, Senior Vice President
IPB AML Execution Group Manager
Global Wealth Ops
Citibank, N. A.
1401 West Commercial Blvd | Ft. Lauderdale | FL
david.palmacci@citi.com



Nota. El correo indica la solicitud por parte del gerente ejecutivo del Departamento para el desarrollo de un plan que gestione el proyecto (D. Palmacci, comunicación personal, 16 de mayo de 2024).

1.6. El problema y su impacto

El problema surge como una necesidad por parte de la Gerencia Ejecutiva del Departamento de Verificación de IPB de implementar un proyecto que ayude a alcanzar consistentemente la meta de calidad establecida para el Departamento de Verificación en el proceso de abordaje de nuevos clientes. Lo anterior considerando que, al ser esta un área operativa, no ha desarrollado las capacidades de gestión, habilidades y competencias necesarias para llevar a cabo proyectos de este tipo de manera exitosa.

Además, el proyecto no puede ser escalado a la PMO debido a que está fuera del alcance de esta, en términos de las categorías de inversión que se muestran en la Figura 1.3 ni de la duración mínima de este. Por lo tanto, debe implementarse internamente en la unidad utilizando sus propios recursos.

Entre las principales causas de este problema se encuentra que el área se dedica a desarrollar funciones operativas. Por ende, no ha desarrollado capacidad de gestión de proyectos ni las habilidades necesarias para llevarlos a cabo de forma exitosa. Como se puede evidenciar en el Cuadro 1.2, el plan anual de capacitación para los miembros del Departamento de Verificación no contempla capacitación en temas que se relacionan con el manejo de proyectos. En cambio, estas se centran en normas de conducta de las personas colaboradoras ante las diferentes situaciones que pueden presentarse en sus actividades diarias, así como en regulaciones nacionales e internacionales y normas de cumplimiento que deben tener en cuenta en el desarrollo de los procesos operativos de la unidad. De esta manera, no se tiene conocimiento sobre técnicas y mejores prácticas para la administración de proyectos.

Figura 1.3

Categorías de inversión requeridas por los proyectos por desarrollar por la PMO

2.7. ADDITIONAL DEFINITIONS

Safety and Soundness Investments Categories – Categories of work efforts (Initiatives, Programs, and Projects) under the investment categories

- Business Mandatory
- Technology Mandatory
- Control, Process Improvement & Simplification

Note: All efforts within the CO Core BoW must have an Investment Category = Business Mandatory, therefore all CO Core Bow efforts are also considered Safety and Soundness

Nota. La imagen muestra las tres categorías de inversión sobre las que se agrupan los proyectos por desarrollar por la PMO. Tomado de la política de manejo de programas y proyectos de Citi.

Cuadro 1.2

Calendario de capacitaciones anuales realizadas por el Departamento de Verificación de KYC de IPB

Programa de capacitación anual del Departamento de Verificación de KYC de IPB	
Tema de capacitación	Fecha de asignación
Evaluación correspondiente AML	Junio
Actividades que se relacionan con la regulación 9 de la OCC y políticas que se relacionan con tareas fiduciarias	Marzo
Citi Ciber y Seguridad de la información	Junio
Abuso de personas mayores y explotación financiera	Agosto
Entrenamiento sobre manejo de récords de los clientes y privacidad	Marzo
Capacitación sobre el trato justo a los clientes	Setiembre
Resiliencia empresarial, un aliado esencial para empleados	Julio
Política y procedimientos de escalamiento para empleados	Marzo
Fundamentos de regulaciones de Estados Unidos sobre capitales, liquidez y tasas de interés	Setiembre
Fundamentos de regulaciones de Estados Unidos sobre protección a clientes	Setiembre
Conducta global sobre el manejo de riesgos	Julio
Alerta sobre fraude global	Octubre
Cumplimiento de la iniciativa global sobre crímenes financieros	Octubre
Código de conducta para empleados	Febrero
Alertas de fuego y medidas de protección globales para empleados	Julio
Entrenamiento sobre información interna y privada	Diciembre

Programa de capacitación anual del Departamento de Verificación de KYC de IPB	
Tema de capacitación	Fecha de asignación
Introducción al riesgo y control	Junio
Introducción al riesgo operativo dentro de Citi	Diciembre
Servicios internacionales del área de riqueza (Wealth)	Julio
Defensa contra el <i>phishing</i>	Junio
Capacitación sobre el usuario final computacional y soluciones inteligentes de tecnología	Marzo

Nota. El cuadro muestra que no existen capacitaciones relacionadas al tema de gestión de proyectos asignadas al Departamento de Verificación. Elaborado a partir de la información disponible en la intranet de Citi.

Debido a la necesidad que tiene la Gerencia del Departamento de mejorar los resultados de su indicador de calidad relacionado con el proceso de verificación del abordaje de clientes nuevos, el gerente ejecutivo David Palmacci decidió implementar este proyecto por sus propios medios. Como se puede evidenciar en la Figura 1.3, solicitó crear un plan de gestión que permita lograr el objetivo y desarrollarlo de manera exitosa.

El desarrollo de este proyecto para la mejora de la calidad en el proceso de verificación de nuevos clientes de IPB es un tema complejo, ya que tanto el desarrollo como la implementación requieren un planeamiento que permita gestionarlo de manera exitosa, teniendo en cuenta las acciones de otras áreas de negocio que repercuten en el procedimiento de KYC, sobre el cual actúa la unidad. En muchos casos, estas otras áreas se encuentran en localidades geográficas diferentes, como Costa Rica y Estados Unidos, con sus respectivas zonas horarias, lo que puede complicar, tanto el planeamiento como la puesta en funcionamiento, debido a que la disponibilidad de las personas involucradas en el momento en el que se necesiten no está garantizada. Además, tanto el plan de gestión del proyecto como su implementación deben realizarse utilizando los recursos propios del Departamento, dentro del tiempo asignado a las labores cotidianas de sus miembros.

La no implementación de este proyecto implica continuar incumpliendo con el indicador de calidad del proceso de verificación del abordaje de clientes nuevos, lo que obligaría al

departamento por desarrollar un programa de acción correctiva (CAP), que es un planeamiento integral de las medidas que la unidad debe implementar para solucionar el problema, el cual debe ser analizar y aprobar la alta gerencia. Esto implicaría, entre otras cosas, costos adicionales para el departamento y la organización en general, con el fin de abordar los problemas que se identifican, los cuales no habían sido asignados ni aprobados en el presupuesto del departamento.

A nivel del banco, la no implementación del proyecto puede representar un riesgo financiero y reputacional importante, en tanto la información que se recopila del cliente no cumpla con los requerimientos y regulaciones internacionales a los que está sujeta. Esto implicaría multas y sanciones por parte de los organismos reguladores, así como un detrimento en la reputación de la empresa, al posibilitar el incumplimiento de las regulaciones Sarlaft por parte de los clientes.

1.7. Objetivos

A continuación, se presenta el objetivo general y los objetivos específicos del proyecto.

1.7.1. Objetivo general

Desarrollar una propuesta de gestión para el proyecto de “Mejora de la calidad del proceso de abordaje de clientes nuevos del Departamento de Verificación, del área IPB de Citibank NA”, mediante la aplicación de buenas prácticas de la administración de proyectos que permita no solo llevarlo a cabo de manera exitosa, sino que también sirva como referente para la gestión de proyectos similares en el futuro.

1.7.2. Objetivos específicos

1. Definir los requisitos del proyecto “Mejora de la calidad del proceso de abordaje de clientes nuevos del Departamento de Verificación, del área IPB de Citibank NA”, mediante la recopilación y el análisis de datos, considerando las necesidades de la organización y de los principales interesados, para su inclusión en la propuesta de plan de gestión.
2. Determinar buenas prácticas aplicables al proyecto a partir de la obtención y análisis de datos bibliográficos y de los requisitos de este, que permitan el establecimiento de un marco de referencia para la implementación de este.

3. Desarrollar los elementos necesarios para la construcción de un plan de gestión mediante la aplicación del marco de referencia para el Departamento de Verificación de IPB de Citibank NA.
4. Establecer una estrategia de implementación para el plan de gestión del proyecto, considerando las características y capacidades del departamento y de la empresa, de manera que se haga de forma funcional para el departamento.

1.8. Alcance y limitaciones

A continuación, se presenta el alcance y las limitaciones del presente proyecto.

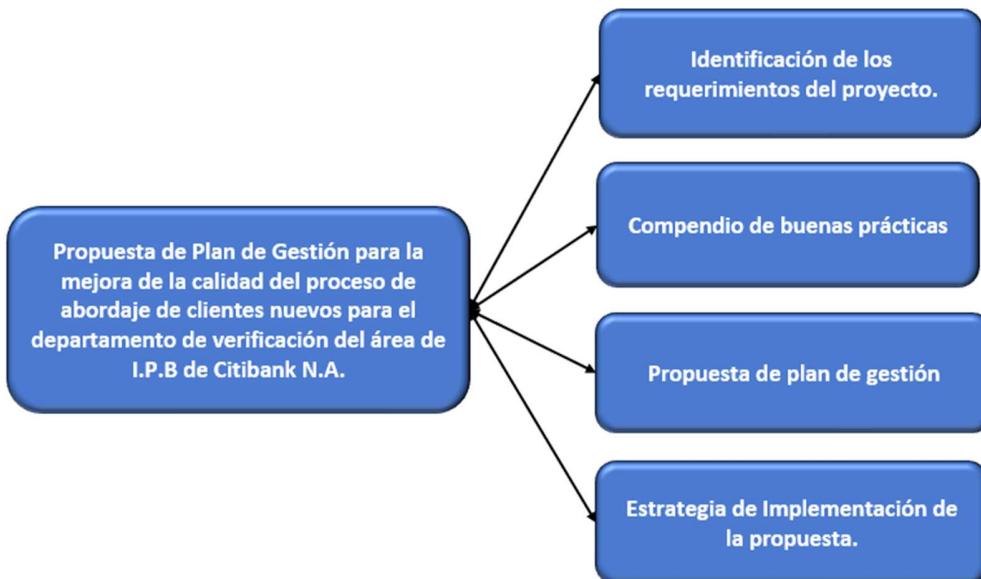
1.8.1. Alcance

El proyecto se limita al Departamento de Verificación del área de IPB de Citibank y, en específico, a la creación de una propuesta para gestionarlo de manera exitosa y así lograr el cumplimiento consistente del indicador de calidad establecido para el departamento, relacionado con el abordaje de nuevos clientes (individuos y empresariales).

De acuerdo con lo expuesto, el estudio no involucra otras áreas de la organización ni los procesos que estas llevan a cabo, aun cuando tengan algún vínculo con el cumplimiento de la meta de calidad establecida para este proceso; tampoco implica los demás procedimientos del área. Para lograr el alcance de esta propuesta, se deben desarrollar los entregables que se indican en la Figura 1.4, los cuales se explican a continuación:

Figura 1.4

Desglose de los entregables del proyecto



El principal entregable del presente trabajo es la propuesta de un plan de gestión para el proyecto “Mejora de la calidad del proceso de abordaje de clientes nuevos del Departamento de Verificación, del área de IPB de Citibank NA”, el cual incluye tanto aspectos generales como los procesos de gestión detallados que se utilizan en las diferentes etapas del ciclo de vida del proyecto, así como la estrategia por emplear para asegurar una implementación efectiva de este.

Para determinar los requisitos del proyecto, se realizó un análisis de los datos que se obtienen mediante la investigación de campo y se creó un documento que describe los requerimientos, así como las necesidades de la empresa y de los principales interesados. Esta información se recopiló a través de herramientas de recolección de datos, como encuestas y entrevistas, entre otras.

Con respecto a la determinación de buenas prácticas, se realizó una investigación bibliográfica y un análisis posterior de los marcos de referencia. Esto permite crear un compendio documental de buenas prácticas y definir un enfoque de gestión aplicable al proyecto que sirva como marco de referencia para este.

Una vez cumplido el entregable anterior, se elaboró una propuesta de gestión para implementar el proyecto, en la cual se integra el marco metodológico de referencia y las mejores prácticas que se seleccionaron, junto con las necesidades, tanto de la organización como de los principales interesados, de manera que este se permita gestionar adecuadamente.

El último entregable es la propuesta de la estrategia de implementación, en la cual se describen las actividades necesarias y su duración esperada, para que el proyecto se implemente y ejecute de manera adecuada.

Es importante señalar que la investigación se limita al Departamento de Verificación, quedando fuera del proyecto aspectos como implementar la solución y el desarrollo y puesta en funcionamiento de herramientas que requieran un cargo al presupuesto del Departamento, ya que esto representaría un gasto extraordinario para el cual no hay recursos asignados ni aprobados.

1.8.2. Limitaciones

La principal limitación que se enfrentó se relacionó con la imposibilidad de acceder a la documentación de políticas, procesos y procedimientos de la PMO del área de Wealth, a la que pertenece el área de IPB. Esto ocurrió a pesar de haber gestionado la solicitud de permisos y de justificar adecuadamente la necesidad de acceder, tanto a dicha documentación como al repositorio de proyectos que han dirigido y a las lecciones aprendidas que de estos se desprenden. La autorización fue denegada debido a que tanto el área a la que pertenece el gerente de proyecto como el rol de este dentro de la jerarquía institucional no se encuentran dentro de los roles que pueden ser autorizados para acceder a este tipo de información. Por este motivo, el estudio de procesos y procedimientos internos se realizó mediante las políticas globales de la empresa.

Otra limitante enfrentada fue la disponibilidad de los sujetos de información, ya que, debido a lo ocupadas de sus agendas, así como a la diferencia horaria con algunos de ellos, se dificultó la posibilidad de realizar las entrevistas y el cuestionario de marco de referencia de gestión.

A la vez, la disponibilidad de los miembros de la PMO representó otra limitación, ya que resultó prácticamente imposible discutir a fondo temas que se relacionan con el proyecto. La mayoría de las personas que podían asesorar o brindar un criterio al respecto se encontraban

comprometidas con reuniones y asuntos relacionados con los proyectos que estaban desarrollando como parte de su función.

Capítulo 2. Marco teórico

En este apartado se presenta el soporte teórico del presente estudio. En este caso se incluyen temas, conceptos básicos, específicos y complementarios que permiten comprender en profundidad los tópicos y el contexto de la investigación.

En este texto se desarrollan temas que se relacionan con la gestión de proyectos y su importancia en la empresariedad actual; entre ellos: generalidades y definición de proyectos, factores de éxito en los proyectos, la relevancia de la administración de proyectos y su relación con la estrategia empresarial. Además, incluye temas como el ciclo de vida de la administración de proyectos y las etapas que lo componen, así como los enfoques de la gestión de proyectos, entre otros.

2.1. Proyectos

Según Kerzner (2017), el enfoque empresarial en las últimas décadas ha comenzado a utilizar los proyectos como herramienta y como una forma de alcanzar los objetivos estratégicos de manera estructurada. Por esto, resulta importante para la comprensión de este estudio dar a conocer conceptos que permitan a los lectores menos especializados en la materia entender el concepto de proyecto que se adopta para definir el objeto y los objetivos de este trabajo, así como los factores que contribuyen al desarrollo exitoso de estos.

2.1.1. Definición de proyectos

Las definiciones de proyectos son tan variadas como las personas que intentan definirlos, de manera que no existe una definición estandarizada, por lo general aceptada en la sociedad. Sin embargo, al leer, escuchar y comparar diferentes versiones, se pueden identificar factores en común que facilitan la construcción de un concepto propio, en el que el proyecto se define como un esfuerzo finito que permite alcanzar un objetivo determinado. Este esfuerzo está limitado principalmente por la triple restricción que abarca el costo, el alcance y el tiempo de ejecución.

El Project Management Institute (PMI) (2021) define el proyecto como: “Un esfuerzo temporal emprendido para crear un producto, servicio o resultado único” (s. p.) y enfatiza aspectos clave como la temporalidad, que se relaciona con la definición de un periodo con inicio y fin claros, dentro del cual se deben desarrollar las actividades necesarias para alcanzar el objetivo. Asimismo,

destaca la unicidad del resultado, lo que implica que el esfuerzo se realiza una única vez para elaborar un producto, servicio o resultado igualmente único. Esto permite diferenciarlo de las tareas rutinarias, ya que no se repite.

Por otra parte, Kerzner (2022) define el proyecto como: “Una serie de actividades interrelacionadas que se realizan de manera progresiva durante un período específico y dentro de ciertos límites de costos, recursos y rendimiento, con el objetivo de lograr un resultado particular” (s. p.).

Un proyecto, según Díaz Fuentes (2020) se define como una iniciativa temporal que busca alcanzar un objetivo específico mediante la coordinación de recursos y actividades. Además, menciona la triple restricción, lo que alude al triángulo de hierro, cuyos lados corresponden al alcance del proyecto, los costos asociados y el tiempo necesario para completarlo e indica que cualquier variación en alguno de estos aspectos repercute directamente sobre los otros dos. Por lo tanto, destaca la importancia de mantener un balance entre ellos y gestionarlos de forma adecuada para garantizar el éxito.

Las definiciones anteriores son las principales que se utilizan para conformar el concepto de proyecto expresado en el primer párrafo y que se emplea en el desarrollo del presente estudio.

2.1.2. Factores de éxito en los proyectos

No todos los proyectos, independientemente de su naturaleza, se logran culminar de manera exitosa. En muchas ocasiones la volatilidad del mercado, así como el ambiente dinámico de la industria en la que se desarrollan introducen factores que impactan de forma negativa la consecución de los objetivos, en algunos puntos llevándolos a fracasar.

Es por eso por lo que científicos, académicos y las mismas empresas se han dedicado a estudiar y comprender los factores que influyen en los proyectos y en especial aquellos que contribuyen a su éxito, ya que el conocimiento de sus causas, impactos y posibles consecuencias le permite a la organización gestionarlos de manera eficaz para alcanzar los objetivos que se plantearon.

Son factores de éxito de los proyectos aquellos elementos que se consideran críticos y que, cuando se gestionan de manera adecuada, aumentan la posibilidad de alcanzar los objetivos que se

plantearon, especialmente los que se relacionan con la triple restricción: alcance, costo y cronograma.

Según Turner y Cochrane (2020), los factores de éxito son componentes esenciales que deben optimizarse y controlarse a lo largo del ciclo de vida del proyecto para asegurar su éxito. Estos factores mejoran la eficiencia y la efectividad, lo que contribuye a la satisfacción de los interesados y al logro de los objetivos de la organización.

Meléndez y El Salous (2021) lograron determinar, a partir del análisis de fuentes bibliográficas, documentos y revistas indexadas en bases de datos científicas como SCOPUS y WoS, los factores críticos del éxito en la gestión de proyectos que aparecían con mayor frecuencia en los estudios publicados en estas bases de datos. Estos se muestran en el Cuadro 2.1.

Cuadro 2.1

Factores críticos recurrentes en la gestión exitosa de proyectos

Factores críticos recurrentes en la Gestión exitosa de Proyectos

Sub categorías	Impacto en la gestión del proyecto	Contexto Organizacional
Tiempo	Esta subcategoría fue valorada desde el punto de vista de la gestión en el control de las tareas. Los resultados establecen la importancia de los requerimientos del tiempo los cuales han de tener holguras en la planificación. La eficiencia en el control se optimiza con el ajuste del cronograma de actividades planificadas en la organización con la ejecución eficiente de las estrategias.	Procesos Organizacionales en la eficiencia de los procesos.
Calidad	La subcategoría calidad se argumentó por los autores, como un factor crítico en la gestión de proyectos para la prosperidad del negocio, por lo tanto, su reconocimiento gerencial estriba en la mejora continua en el nivel micro de la organización, lo que significa que es una decisión vital en el alcance eficiente de los objetivos planificados que asegura la sustentabilidad en los procesos, considerando los aspectos sociales, económicos y ambientales.	Procesos Organizacionales y participación de los stakeholders.
Costo	Esta subcategoría fue recurrente y se dirige hacia la evaluación y control de presupuestos y de las inversiones de forma congruente con la gestión estratégica de las operaciones de la organización. La evaluación de la incertidumbre financiera y el ajuste a la calidad de los procesos están presentes para alcanzar altos desempeños en la gestión del proyecto.	Enfoque sistémico. Contexto financiero.
Capacidad gerencial	La manifestación directiva del gerente, se manifiesta en su hacer técnico profesional. El desempeño gerencial se precisa en la aplicación de métodos y técnicas innovadoras, basadas en sistemas de información gerencial para el beneficio de las partes interesadas. Los líderes en la gestión de los proyectos se focalizan en la calidad y reducción de costos los cuales influyen de manera crítica en el éxito de los proyectos, en un marco de participación y desarrollo de proyectos sustentables con el ambiente, y la rentabilidad de la organización. Adicionalmente se evidencia la focalización en el control de recursos, capacidades para el apoyo, participación del personal en la toma de decisiones dentro de la aplicación de la gestión estratégica.	Procesos Organizacionales y gestión del talento humano.

Nota. Adaptado de factores críticos del éxito y su impacto en la gestión de proyectos empresariales: una visión general, por Meléndez y El Salous (2021).

Si bien es cierto que estos factores son los más comúnmente citados en investigaciones y estudios teóricos, no son los únicos que se pueden identificar como críticos para el éxito de los proyectos, en gran medida porque estos dependen de la naturaleza de este. De esta forma, algunos autores resaltan en sus estudios otros elementos como:

1. Planificación adecuada del proyecto: según González y García (2021), la planificación efectiva implica la definición clara de los objetivos del proyecto, la elaboración de un plan detallado que incluya todas las actividades necesarias, la identificación de los recursos requeridos y la estimación realista de los tiempos y costos involucrados. Una buena

planificación permite prever posibles problemas y establecer medidas preventivas, lo cual resulta crucial para evitar desviaciones significativas durante la ejecución.

2. Gestión de recursos: Pinto y Selvin (2020) indican que la asignación correcta de recursos, junto con el desarrollo de las competencias del equipo de proyectos, es clave para asegurar la ejecución eficiente de las tareas y actividades planificadas. La disponibilidad de recursos adecuados en el momento oportuno resulta crucial para evitar retrasos y sobrecostos.
3. Gestión de riesgos: para Shenhar y Dvir (2020), identificar, evaluar y mitigar los riesgos potenciales desde las primeras etapas es esencial para disminuir el impacto de estos en el desarrollo y los resultados. Además, indican que la implementación de un proceso de manejo de riesgos estructurado permite a los equipos de proyecto anticiparse a posibles problemas y desarrollar planes de contingencia efectivos.
4. Comunicación efectiva: Kerzner (2021) subraya la importancia de establecer canales de comunicación claros y eficientes, así como de mantener una comunicación continua y transparente a lo largo del ciclo de vida del proyecto, ya que esto permite resolver problemas oportunamente, tomar decisiones clave de manera informada y mantener a los involucrados alineados con los objetivos y el progreso.
5. Adaptabilidad y flexibilidad: Turner y Cochrane (2020) mencionan que los proyectos exitosos a menudo requieren ajustes en el alcance, la metodología o los recursos como respuesta a cambios en las condiciones del mercado, las tecnologías emergentes o los requisitos de los interesados. La adaptabilidad y la flexibilidad permiten a los equipos de proyecto responder de manera rápida y efectiva a los desafíos imprevistos, manteniéndolo en el camino correcto.

Como se indicó, determinar los factores clave del éxito en la gestión de proyectos depende de la naturaleza de este. Sin embargo, la empresa y en especial los administradores de proyectos, deben identificarlos y gestionarlos adecuadamente para obtener resultados satisfactorios. Estos factores deben considerarse, monitorearse y optimizarse a lo largo del ciclo de vida del proyecto, no solo para aumentar la probabilidad de éxito, sino también para contribuir a la competitividad y eficiencia operativa de la organización.

2.1.3. Importancia de la administración de proyectos en las empresas

Según Smith y Thomas (2021), la administración de proyectos es el conjunto de procesos, métodos, herramientas y técnicas que se utilizan para planificar, ejecutar y controlar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos específicos dentro de un marco de tiempo determinado y con recursos limitados. Por otra parte, González y García (2021) la definen como el arte y la ciencia de organizar los recursos de manera efectiva y eficiente para llevar a cabo un proyecto y alcanzar los objetivos establecidos, manteniendo un equilibrio entre el alcance, el tiempo, el costo y la calidad.

Estas definiciones brindan una idea clara de lo que implica la administración de proyectos y, a la vez, dejan entrever la importancia que tiene para las empresas. En el entorno empresarial de la actualidad, esta constituye una herramienta fundamental para alcanzar los objetivos estratégicos y mejorar el desempeño organizacional. Administrar exitosamente los proyectos de la empresa permite reaccionar de manera adecuada y oportuna ante los cambios del mercado, aprovechar nuevas oportunidades y enfrentar los desafíos impuestos por el dinamismo del entorno.

Pinto y Selvin (2020) analizan el impacto de la gestión de proyectos en el desempeño organizacional y, entre sus conclusiones, indican que las empresas que adoptan prácticas efectivas de administración tienden a obtener mejores resultados en cuanto a la rentabilidad, la productividad y la satisfacción del cliente.

Algunos autores enfatizan la importancia de asignar adecuadamente los recursos, planificar y dar un seguimiento minucioso a las actividades que componen la ejecución del proyecto, como parte de una administración efectiva de estos. Otros enfocan sus estudios en los beneficios que esta administración aporta a las organizaciones, como promover la comunicación efectiva entre los miembros de la empresa, así como la colaboración entre ellos, lo que permite mejorar la coordinación en los equipos, la eficiencia operativa y el logro de resultados. Esto, a la vez, les da la posibilidad de enfocarse en iniciativas clave que impulsan el crecimiento y la innovación en la empresa.

Independientemente del enfoque de los autores, se puede evidenciar, a través de sus estudios, que la administración de proyectos desempeña un papel primordial en el mantenimiento,

la supervivencia y el desarrollo de las empresas. Lo anterior les permite alcanzar el éxito en un entorno que se vuelve más dinámico día a día.

2.1.4. Relación de la gestión de proyecto con la estrategia empresarial

La capacidad de las organizaciones para alinear los proyectos que desarrollan con los objetivos estratégicos impacta significativamente su habilidad para competir y prosperar en un entorno cambiante. De aquí surge la importancia de integrar la gestión de proyectos con la estrategia empresarial, de manera que los que la empresa implemente contribuyan al cumplimiento de los objetivos estratégicos que se plantearon por parte de la dirección.

Según Artto *et al.* (2020), la falta de alineación puede resultar en el desperdicio de recursos, en esfuerzos duplicados y, en última instancia, en el fracaso de los proyectos. Por el contrario, una gestión bien alineada con la estrategia empresarial puede mejorar la eficiencia, la efectividad y la competitividad de la organización.

Los autores proponen que la realización de la estrategia de la empresa se ve más afectada en el momento en el que se crean nuevas oportunidades de proyectos, se escogen nuevos por desarrollar y cuando estos se inician. De manera que la estrategia de la compañía y sus objetivos estratégicos deben considerarse, desde el instante en que se buscan las nuevas posibilidades hasta que se evalúan los resultados finales.

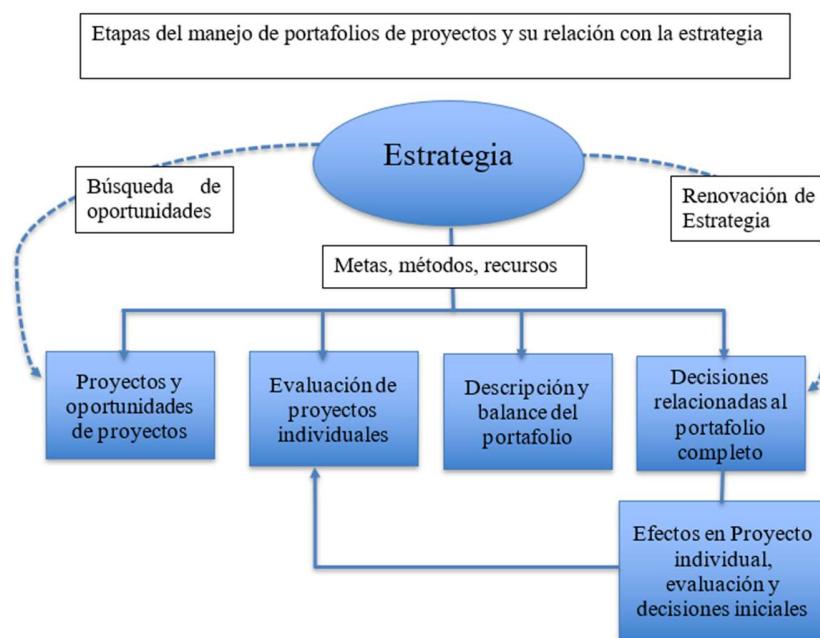
Las empresas tienden a agrupar proyectos de naturaleza similar o complementaria para la consecución de un objetivo estratégico determinado, en lo que se conoce como un portafolio de proyectos. La conformación de un portafolio de este tipo comprende varias etapas:

1. Proyectos y oportunidades: en esta etapa se busca identificar las posibilidades de negocio de la organización sobre las cuales se puede implementar un proyecto.
2. Evaluación de proyectos: consiste en evaluar todas las oportunidades de proyectos en relación con su aporte para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa, de manera que se acepten aquellas que permitan lograrlos de forma eficaz.
3. Descripción y balanceo del portafolio de proyectos: consiste en distribuir y clasificar los proyectos que conforman los portafolios, de manera que se mantenga un balance entre los tipos por desarrollar y los objetivos estratégicos que buscan satisfacer.

4. Toma de decisiones que se relacionan con el portafolio: durante las diferentes etapas de los proyectos individuales se realizan evaluaciones de desempeño. El resultado de estas evaluaciones permite tomar decisiones y acciones, con el fin de optimizar el desempeño. Estas decisiones y acciones tienen una repercusión directa en la administración del portafolio.

La Figura 2.1 ilustra la manera en la que la estrategia permea las diferentes etapas de la gestión de portafolios a través de las metas, métodos y recursos de la empresa y cómo la evaluación y retroalimentación de las decisiones y acciones que se toman como parte de la administración del portafolio tienen incidencia directa en el proceso de rediseño y renovación de la estrategia.

Figura 2.1
Etapas del manejo de portafolio de proyectos y su relación con la estrategia



Nota. Modelo de gestión de portafolios de proyectos (adaptado de Artto *et al.*, 2011).

2.1.5. Ciclo de vida de la gestión de proyectos

De acuerdo con Rodríguez *et al.* (2022), el ciclo de vida de la gestión de proyectos representa un conjunto estructurado de etapas que guían, desde la concepción inicial hasta su cierre. Este proceso permite integrar los objetivos organizacionales con una administración eficiente de recursos, tiempo y calidad, asegurando el éxito de los resultados previstos.

Según el PMI (2021), el ciclo de vida de los proyectos está compuesto por cinco grupos de procesos clave: inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control y cierre. Cada grupo tiene como objetivo gestionar los aspectos específicos del proyecto en sus distintas fases, lo que promueve un enfoque iterativo y ajustable de acuerdo con las necesidades del contexto. A continuación, se explica brevemente cada una de estas etapas:

2.1.5.1. Fase de inicio

Según UOC (2023), en esta etapa se establecen los objetivos del proyecto y su alcance. El formular un acta de constitución clara, que detalla las metas y los interesados clave, es crucial para la alineación estratégica y la aceptación organizacional del proyecto.

2.1.5.2. Fase de planificación

Durante la planificación, se desarrollan cronogramas, presupuestos y estrategias para la gestión de riesgos y recursos. Esta etapa es iterativa, en la que el plan del proyecto se actualiza conforme al progreso de las actividades y a los cambios detectados en las fases subsiguientes (Rodríguez *et al.*, 2020).

2.1.5.3. Fase de ejecución

Esta fase se centra en la implementación de las tareas planificadas, asegurando la calidad en la entrega de productos o servicios. Los líderes de proyecto desempeñan un papel fundamental al gestionar los recursos humanos, resolver conflictos y asegurar el cumplimiento de los objetivos establecidos (PMI, 2021).

2.1.5.4. Fase de monitoreo y control

El monitoreo continuo permite evaluar el desempeño del proyecto con respecto a los indicadores establecidos en la planificación. Además, esta etapa incluye la gestión de cambios, asegurando que cualquier ajuste necesario se apruebe y documente de manera adecuada (Olivé, 2023).

En esta etapa se incluye la gestión de la calidad, la cual, según el PMI (2021), definida por los estándares de aceptación del cliente, se monitorea a lo largo del ciclo de vida del proyecto. El cumplimiento de estos estándares es esencial para lograr la satisfacción del cliente y el éxito del proyecto.

2.1.5.5. Fase de cierre

El cierre implica la entrega formal de los resultados del proyecto y la evaluación de su éxito de acuerdo con los criterios definidos al inicio. Asimismo, se documentan las lecciones aprendidas, lo que proporciona información valiosa para futuros proyectos (Rodríguez *et al.*, 2020).

El integrar estas fases asegura una gestión más efectiva de los recursos y los riesgos, además de fomentar una comunicación clara entre los interesados. Esto mejora las tasas de éxito de los proyectos y contribuye a alcanzar los objetivos estratégicos de la entidad (Rodríguez *et al.*, 2020).

2.2. Proyectos de tecnologías de información

Los proyectos de tecnologías de información son esenciales en la transformación digital de las empresas, ya que les permiten alinear las capacidades tecnológicas con los objetivos estratégicos. Según Magro *et al.* (2014), las compañías enfrentan un entorno empresarial dinámico que demanda la adopción de innovaciones como *big data*, computación en la nube, redes sociales y plataformas móviles, lo que construye estrategias comerciales más ágiles y competitivas. Este panorama obliga a las organizaciones a replantear continuamente sus procesos, estructuras y herramientas para asegurar su relevancia en una economía digitalizada (Nwankpa y Roumani, 2016).

Las tecnologías de información no solo son herramientas técnicas, sino también habilitadoras de cambio organizacional. Según la teoría de recursos y capacidades, estas tecnologías se consideran recursos estratégicos que si son valiosos, raros e inimitables y pueden proporcionar ventajas competitivas sostenibles (Barney, 1991). Para lograrlo, las empresas deben combinar recursos tecnológicos con competencias humanas y culturales que maximicen su impacto (Hoskisson *et al.*, 1999).

Los proyectos de tecnologías de información son fundamentales en el entorno empresarial moderno, ya que mejoran la capacidad de las empresas para adaptarse y prosperar en un mundo cada vez más digitalizado.

2.2.1. Características de un proyecto de tecnologías de información

Una de las principales características de los proyectos de TI es la dependencia de un equipo interdisciplinario que combina habilidades técnicas y competencias de gestión. Por ejemplo, la planificación y ejecución de un proyecto de TI requiere profesionales en desarrollo de *software*, gestión de proyectos, análisis de datos y seguridad informática, entre otros (Kerzner, 2022). Esta diversidad asegura que las soluciones que se implementan sean técnicas, viables y alineadas con las necesidades del negocio. Sin embargo, también demanda una gestión efectiva de la comunicación y la integración de los equipos para evitar conflictos y malentendidos.

Otro aspecto distintivo es la dependencia de metodologías específicas de gestión de proyectos que se ajusten a su naturaleza. Los enfoques predictivos, como los que se encuentran en el marco PMBOK, suelen aplicarse en proyectos donde los requisitos son claros y estables desde el inicio (Project Management Institute [PMI], 2021). Por otra parte, las metodologías ágiles, como Scrum o Kanban, son comunes en proyectos de tecnología de la información debido a su capacidad para adaptarse a cambios frecuentes en los requerimientos y prioridades del cliente, lo que permite entregas incrementales y continuas (Dingsøyr *et al.*, 2019).

De igual manera, los proyectos de TI se caracterizan por su impacto en la empresa. Esto no solo afecta los sistemas y procesos existentes, sino que también influyen en la cultura de la entidad, la estructura y las capacidades del personal. La gestión del cambio organizacional es crucial para garantizar que las partes interesadas adopten las soluciones que se implementan y maximicen su valor (Kotter, 2021).

2.2.2. Enfoques de la gestión de proyectos de TI

El ciclo de vida de los proyectos es un concepto clave en la gestión de proyectos de TI, debido a que estos suelen ser complejos y dinámicos. El uso de modelos o enfoques proporciona una estructura para planificar, ejecutar y cerrar los proyectos de manera sistemática y eficiente. Por ende, el ciclo de vida describe las fases que se atraviesan, desde el inicio hasta el final. Según el PMI (2021), un ciclo de vida típico de un proyecto incluye las siguientes fases: iniciación, planificación, ejecución, monitoreo y control y cierre.

Existen diferentes modelos de ciclo de vida que pueden aplicarse a proyectos tecnológicos. Estos varían según la naturaleza y las características del proyecto por desarrollar, así como del

contexto de la organización. Entre los modelos que más se utilizan se encuentra en cascada, el ágil y el híbrido.

El uso del ciclo de vida adecuado para el proyecto por realizar es fundamental para que la gestión de este se lleve a cabo de forma eficaz. La principal ventaja de aplicar un ciclo de vida estructurado radica en que proporciona un marco claro para la planificación, ejecución y control del proyecto, permite un manejo de riesgos adecuado al abordar problemas potenciales de manera anticipada y facilita la comunicación entre los miembros del equipo y los interesados.

El PMI (2021) señala que un ciclo de vida de proyecto bien gestionado contribuye a la eficiencia operativa al asegurar que los recursos se utilicen de manera óptima y que las actividades se completen de acuerdo con el cronograma establecido. Esto es especialmente importante en proyectos grandes y complejos, donde la coordinación de múltiples tareas y equipos puede representar un desafío significativo.

Para implementar un ciclo de vida de manera efectiva se requiere comprender los requerimientos y características del proyecto, así como las debilidades y fortalezas de cada uno de los ciclos de vida. Highsmith (2020) sugiere que la selección del modelo de ciclo de vida debe basarse en una evaluación cuidadosa del contexto del proyecto, lo que incluye factores como la naturaleza del trabajo, la estabilidad de los requisitos y la cultura organizacional.

Las organizaciones deben ser flexibles y estar dispuestas a adaptar el ciclo de vida del proyecto a medida que avanza la implementación, ya que esto es fundamental para su éxito. Esta flexibilidad implica considerar los cambios y la nueva información disponible relacionada con el proyecto, así como factores como la naturaleza del trabajo, la estabilidad de los requisitos y la cultura organizacional, para ajustar el enfoque del ciclo de vida del proyecto. Incluso, se pueden combinar elementos de diferentes modelos o modificar fases y procesos específicos para satisfacer las necesidades emergentes.

2.2.3. Modelo de cascada

El modelo de cascada es uno de los enfoques más tradicionales y usados en la gestión de proyectos, también conocido como predictivo, el cual desarrolla sus fases de manera secuencial, en la que cada fase inicia una vez que la anterior ha concluido. Este enfoque se utiliza

principalmente en proyectos en los cuales los requerimientos están claros desde el comienzo y se espera que sufran mínimas o ninguna variación hasta que finalice.

Las fases que comprenden este modelo son:

- a. Fase de inicio: como su nombre lo indica, es el primer paso en la realización del proyecto. En esta etapa se llevan a cabo tres procesos vitales para lo que más adelante se define como el proceso de planificación, los cuales son: la definición del proyecto, la elaboración del acta de constitución del proyecto y la identificación de los interesados.
- b. Constituye la base del proyecto, en esta etapa, se define el objetivo del proyecto y la necesidad que busca satisfacer, se establecen los objetivos y el alcance, se identifican los interesados clave y se solicita su aprobación.

En esta fase se recolectan los datos requeridos para entender el objetivo del proyecto. Esto incluye conocer y comprender las necesidades del cliente, así como definir, documentar y obtener aprobación de los requisitos del proyecto. Según Kerzner (2021), esta fase es crucial porque establece la base y cualquier error o malentendido puede tener un impacto significativo en las fases posteriores.

El primer paso en la determinación de requisitos consiste en identificar a los interesados clave. Estos pueden ser cualquier persona que tenga relación con el proyecto o que pueda verse afectada por el resultado de este, entre ellos: la persona usuaria final, el patrocinador del proyecto, los gerentes, el equipo de proyectos, etc. Estos interesados deben analizarse, con el fin de comprender sus necesidades, sus expectativas y su nivel de influencia.

Los requisitos, además de ser documentados de manera detallada y fácil de comprender, deben priorizarse, con el fin de que se determinen aquellos que son críticos para desarrollar el proyecto de forma exitosa. Algunas técnicas de priorización pueden ser: el análisis de valor para la organización, la votación de los interesados y métodos como el método MoSCoW, por sus iniciales en inglés de: debe tener, debería tener, podría tener y tendrá.

Estos requisitos pueden sufrir modificaciones a lo largo del ciclo de vida del proyecto debido a factores del entorno o a la solicitud de algunos de los interesados. Estos cambios deben

ser documentados y presentados por el equipo de proyectos, lo que incluye las implicaciones y el impacto para la triple restricción, al patrocinador, con el fin de obtener su aprobación.

Una vez determinados los requisitos del proyecto e identificados los interesados clave, se procede con el establecimiento de los objetivos, los cuales deben describir lo que se pretende alcanzar y deben ser claros, específicos, medibles, alcanzables y relevantes (Smart) (Larson y Gray, 2020). Además, deben estar relacionados con los objetivos estratégicos de la organización, ya que de esta forma se garantiza que el éxito del proyecto contribuya al cumplimiento de las metas y estrategias empresariales.

En la definición del proyecto se incluye otra etapa de gran importancia: la definición y delimitación del alcance general. Esto significa que se establecen límites claros sobre lo que se incluye y lo que no dentro del proyecto, con el fin de evitar el crecimiento desproporcionado y que el objetivo se desvíe descontroladamente del plan original.

Con respecto a la estimación de costos, esta implica calcular los costos asociados con cada actividad y recurso del proyecto. La estimación incluye costos directos e indirectos y proporciona una base para el presupuesto (Heldman, 2020).

Las estimaciones y definiciones establecidas en cuanto a los temas anteriores permiten el análisis y la estimación de riesgos del proyecto. El examen de riesgos constituye una actividad crítica en la etapa de definición, lo que implica identificar los riesgos potenciales que pueden afectar su éxito. Estos pueden incluir problemas técnicos, retrasos en el cronograma, sobrecostos y otros factores que pueden impactar negativamente el proyecto (Nicholas y Steyn, 2020).

Una vez que se identifican, los riesgos se evalúan para determinar su probabilidad de ocurrencia y su impacto potencial en el proyecto. Esta evaluación ayuda a priorizar los riesgos y a desarrollar estrategias de mitigación adecuadas.

Posteriormente, se elabora el acta de constitución del proyecto. Este es un documento que marca el inicio formal, lo que constituye una especie de contrato informal entre el patrocinador y el equipo del proyecto. Además, permite que todos los interesados estén informados sobre los objetivos y el alcance desde el inicio.

Los componentes del acta de constitución son: la descripción del proyecto, que proporciona una visión general del mismo y de las necesidades que busca satisfacer; los objetivos que, como se mencionó, deben plantearse de forma Smart; el alcance; los entregables; los requisitos; los interesados clave; los criterios de éxito y la aprobación de este.

2.2.3.1. Fase de planificación

Esta es una de las etapas más críticas del ciclo de vida de un proyecto y en esta se desarrollan los planes detallados que guían la ejecución del proyecto y su control. Una planificación adecuada busca y asegura que los objetivos se cumplan de la manera más eficiente posible y que se logren dentro de los parámetros establecidos que se relacionan con el tiempo, costo, calidad y alcance.

Esta planificación se plasma en un documento conocido como el plan de gestión del proyecto, el cual se explica de manera detallada en un apartado separado de este capítulo. Sin embargo, es importante mencionar sus principales componentes, los cuales son:

- Plan de gestión del alcance.
- Plan de gestión de costos.
- Plan de gestión del cronograma.
- Plan de gestión de los recursos.
- Plan de gestión de riesgos.
- Plan de gestión de comunicaciones.
- Plan de gestión de la calidad.
- Plan de gestión de las adquisiciones.
- Plan de gestión de los interesados.

2.2.3.2. Fase de ejecución

En esta etapa se lleva el plan de gestión a la práctica. Lo anterior implica la coordinación de personas y recursos, así como la gestión de las expectativas de los interesados. Esta es una etapa

crítica del manejo del proyecto en la que los planes se ponen en acción y el equipo se enfoca en producir los entregables indicados.

Algunos de los principales componentes de la fase de ejecución son:

- Dirección del trabajo del proyecto y gestión de cambios: durante esta actividad, el gerente del proyecto supervisa y gestiona el trabajo realizado de acuerdo con el plan de manejo del proyecto. Esto incluye la coordinación de personas y recursos, así integrar y ejecutar las actividades del proyecto (PMI, 2021).

Con respecto a la gestión de los cambios, Kerzner (2021) indica que las modificaciones son inevitables durante la ejecución de un proyecto. Es esencial gestionar los cambios de manera efectiva para asegurar que se realicen de forma controlada y que no afecten negativamente los objetivos. Esto incluye la evaluación de las solicitudes de cambio y la implementación de las aprobadas.

- Gestión de la calidad: consiste en asegurar que las actividades planificadas proporcionan la confianza de que se cumplen los estándares de calidad definidos en la planeación. Se deben monitorear y registrar los resultados de las evaluaciones de calidad como parte del desempeño del proyecto. La administración debe analizar la posibilidad de realizar cambios en los procesos y tareas que no cumplan con la meta de calidad establecida cuando lo considere necesario. Lo anterior tiene el fin de no afectar el resultado, aunque esto represente, en la mayoría de los casos, un impacto en los elementos de la triple restricción.
- Gestión de las comunicaciones: consiste en asegurarse de que el plan de comunicación del proyecto se desarrolla de la manera establecida en el proceso de planeación y que la información se distribuye a los miembros de acuerdo con lo establecido en la matriz de comunicaciones a los diferentes interesados.
- Gestión de los riesgos: este apartado se relaciona con la identificación de nuevos riesgos que puedan afectar al proyecto durante la etapa de implementación y en etapas posteriores, así como con la reevaluación de los que se identifican en las fases anteriores y la respuesta a los que se materializan. A lo largo de la ejecución, se implementan las estrategias de respuesta a los riesgos planificadas. Esto incluye la mitigación de riesgos, la transferencia de riesgos y la aceptación de ciertos riesgos inevitables (Nicholas y Steyn, 2020).

- Gestión de las adquisiciones: tiene que ver con la administración de los contratos y acuerdos con los proveedores. Según Kerzner (2021), la administración de contratos implica el manejo de los acuerdos con suplidores externos. Esto incluye la revisión de contratos, la supervisión de la entrega de productos y servicios y la resolución de disputas contractuales. Con relación a este tema, Heldman (2020) indica que es esencial mantener relaciones efectivas con los proveedores para asegurar la entrega puntual y de calidad de los productos y servicios necesarios para el proyecto. Esto puede incluir negociaciones y la gestión de problemas de desempeño.

2.2.3.3. Fase de monitoreo y control

El monitoreo del progreso del proyecto implica recolectar, medir y distribuir información sobre el desempeño de este, lo cual asegura que el proyecto avance según lo planificado y permite la identificación temprana de desviaciones (PMI, 2021). Por otro lado, el control se relaciona no solo con el cumplimiento de los diferentes planes establecidos en la etapa de planificación, sino también con la gestión de los cambios propuestos para el proyecto a lo largo de sus distintas etapas, de manera que se implementen aquellos que han sido justificados y documentados adecuadamente y que han recibido la aprobación por parte del patrocinador.

Algunas de las actividades de la fase de monitoreo y control incluyen:

- Monitoreo del progreso del proyecto: según Larson y Gray (2020), esto les permite a los gerentes de proyecto evaluar si el trabajo se alinea con el cronograma planificado y tomar decisiones informadas para mantenerlo en buen camino. Algunas herramientas comúnmente utilizadas en este ámbito son los gráficos de Gantt y los informes de estado.
- Control de calidad: Kerzner (2021) destaca que el control de calidad es esencial para asegurar que los productos del proyecto satisfacen los requisitos especificados y que cualquier problema de calidad se detecta y corrige a tiempo.
- Gestión de cambios: el manejo de las modificaciones se relaciona con la identificación, evaluación y aprobación o rechazo de estas. Estos deben ser documentados y contener la aprobación final por parte del patrocinador del proyecto.

- Medición del desempeño: consiste en utilizar indicadores clave de desempeño y otras métricas para evaluar el progreso y los resultados del proyecto. Una de las herramientas que se emplean para medir el desempeño en términos de costo y cronograma es la técnica de valor ganado.

2.2.3.4. Fase de cierre

En esta fase se debe asegurar que las actividades se completen de manera ordenada y se alcance la conclusión del proyecto según lo planeado. Algunas de las tareas de la fase de cierre son la confirmación de que se finalizaron las tareas del proyecto, lo que implica verificar que todas las actividades planeadas se desarrollaron completamente y que los entregables cumplen con el objetivo para el que se crearon. Además, la recolección de lecciones aprendidas, que consiste en documentar y registrar lo que funcionó bien a lo largo de las diferentes etapas del proyecto y lo que no, de forma que sirva como referencia para futuros proyectos.

Larson y Gray (2020) indican que la recolección de lecciones aprendidas les permite a las entidades aprender de sus experiencias y aplicar este conocimiento en futuros proyectos. Otra de las actividades de esta fase se relaciona con la transferencia del producto o servicio terminado al usuario final, asegurando el cumplimiento de los criterios de aceptación y la satisfacción del cliente.

Además, se deben finalizar los contratos y liberar los recursos que se utilizan en el proyecto. El PMI (2021) enfatiza que el cierre de contratos y la liberación de recursos son pasos importantes para concluir formalmente el proyecto y permitir que los recursos se reasignen.

Finalmente, la última etapa de la fase de cierre consiste en la documentación y archivo de los documentos del proyecto. Esto incluye el plan de gestión, los informes de progreso, las actas de reuniones y las lecciones aprendidas. Nicholas y Steyn (2020) destacan que una documentación completa y bien organizada es esencial para futuras referencias y auditorías y proporciona una base sólida para la gestión de proyectos futuros.

2.2.4. Modelos ágiles en la gestión de proyectos

La gestión de proyectos ha evolucionado significativamente en las últimas décadas como respuesta a los cambios tecnológicos y a la necesidad de mayor flexibilidad en entornos

empresariales cada vez más dinámicos. Los modelos ágiles representan una alternativa eficaz a los enfoques más tradicionales de gestión de proyectos, ya que implican una reacción y adaptación a las modificaciones de manera expedita.

Estos modelos surgen como alternativa para resolver las limitaciones que presentaban los modelos tradicionales, especialmente en el área del desarrollo de *software*. Fue entonces que, en el año 2001, un grupo de desarrolladores creó el *Manifiesto Ágil*, el cual establece cuatro valores fundamentales y 12 principios que guían los enfoques ágiles (Beck *et al.*, 2001). Los valores incluyen:

- Individuos e interacciones en torno a procesos y herramientas.
- Software funcional que se basa en documentación exhaustiva.
- Colaboración con el cliente en la negociación de contratos.
- Respuesta ante el cambio sobre seguir un plan.

Existen varias metodologías ágiles que se utilizan actualmente en la dirección y gestión de proyectos. Algunas de las más populares son:

2.2.4.1. Scrum

Es una de las metodologías más populares junto con el enfoque predictivo. Esta metodología fue creada por Ken Schwaber y Jeff Sutherland en la década de 1990 y se ha convertido en un estándar en la industria del *software*. En Scrum, los proyectos se dividen en ciclos cortos llamados *sprints*, que generalmente tienen una duración de dos a cuatro semanas. Durante cada *sprint*, se desarrolla un conjunto de funcionalidades específicas que se priorizan en un *backlog* de productos (Schwaber y Sutherland, 2020). Una de las características distintivas de Scrum es la organización del equipo de trabajo, que suele estar compuesto por personas con roles específicos, a saber, *product owner*, *Scrum master* y el equipo de desarrollo.

Según estos autores, el *product owner* es responsable de maximizar el valor del producto y de gestionar el *backlog*, asegurando que las prioridades reflejen las necesidades del cliente. Por otra parte, el *Scrum master* actúa como facilitador para el equipo, eliminando obstáculos y asegurando que se sigan correctamente las prácticas de Scrum. Este rol es crucial para mantener

la eficiencia del equipo y para garantizar que se cumplan los objetivos del *sprint*. El *Development Team* es responsable de entregar incrementos de producto que sean potencialmente lanzables al final de cada *sprint*.

Se realizan reuniones diarias conocidas como *Daily Scrums*. Estas suelen tardar 15 minutos o menos y en ellas los miembros del equipo discuten lo que han hecho desde la última reunión, lo que planean hacer, así como los impedimentos que enfrentan. Esto aumenta la colaboración entre los miembros del equipo.

El *sprint review* y el *sprint retrospective* son dos reuniones clave en este enfoque. La primera se lleva a cabo al final de cada *sprint* y permite revisar el trabajo completado y ajustar el *backlog* del producto según sea necesario, mientras que el *sprint retrospective* se centra en la mejora continua del proceso de trabajo del equipo de desarrollo y funciona como una especie de lecciones aprendidas que se utiliza en el enfoque predictivo en la fase de cierre, pero con la diferencia de que, con el enfoque de Scrum, estas se realizan al final de cada *sprint*. De acuerdo con Sutherland (2019), el *sprint retrospective* se centra en la mejora continua del procedimiento de trabajo del equipo, al identificar lo que funcionó bien y lo que puede mejorarse en el próximo *sprint*.

Además de la estructura y de la forma de establecer sus reuniones, Scrum promueve la autoorganización de los miembros del equipo, de manera que desarrollos sus funciones de forma autónoma, lo que les otorga mayor libertad para abordar el trabajo, fomentando la creatividad y la responsabilidad de todos los integrantes del equipo. Según Rubin (2020), esta autoorganización es clave para responder rápidamente a los cambios y desafíos que surgen durante el desarrollo del proyecto.

Scrum considera la transparencia como un valor fundamental de su método, ya que todos los miembros tienen acceso a la información relevante del proyecto, lo que permite una toma de decisiones informada y la detección anticipada de problemas. Otro pilar es la entrega de valor al cliente, de manera que al final de cada *sprint* se entregue un producto funcional que será evaluado por este. Lo anterior permite una retroalimentación temprana, la cual facilita corregir el curso del proyecto, asegurando el cumplimiento de las necesidades del cliente.

Una de las características clave y fundamentales de Scrum es la adaptabilidad. Según Rubin (2020), esta metodología está diseñada para responder a los cambios en los requisitos del cliente y en las condiciones del mercado de manera ágil y eficiente. Las revisiones periódicas del trabajo y los ajustes en el *backlog* del producto permiten que el equipo se adapte rápidamente a las modificaciones, lo que disminuye el desperdicio de recursos y maximiza el valor entregado.

2.2.4.2. Kanban

Esta metodología nace en el sistema de producción de Toyota en la década de 1940 y su uso se ha adaptado a proyectos en diversas industrias. Con este método, las tareas se distribuyen mediante el uso de un tablero Kanban que visualiza todo el proceso de trabajo de principio a fin.

Este tablero se divide en columnas que presentan las tareas en tres estados: *por hacer*, *en progreso* y *hecho*. Las asignaciones se representan mediante tarjetas que se mueven de una columna a otra a medida que avanzan en el proceso. Esto les permite a los equipos evidenciar cualquier cuello de botella que se presente por medio de la visualización del tablero.

Una de las principales ventajas de Kanban es la capacidad de limitar el trabajo en progreso al establecer límites en la cantidad de actividades en cada una de las etapas, lo que permite que los equipos no se sobrecarguen y que el trabajo fluya de una manera más eficiente. Asimismo, esta metodología promueve la mejora continua, ya que los equipos deben revisar periódicamente el tablero para identificar posibles áreas de mejora en los procesos y realizar los ajustes necesarios.

De igual forma, la simplicidad de este modelo es una de sus principales ventajas, ya que no necesita realizar cambios fundamentales en el proyecto para su implementación, sino que puede integrarse a los procesos de las organizaciones de una manera relativamente fácil. Según Burrows (2019), esto lo hace atractivo para equipos que buscan mejorar su eficiencia sin una reestructuración completa de sus métodos de trabajo.

Kanban se destaca por su enfoque en la entrega continua de valor. A diferencia de Scrum, con base en *sprints* definidos, Kanban permite la entrega continua de trabajo a medida que se completa, lo que resulta particularmente útil para proyectos y entornos donde los requisitos cambian de manera rápida y constante.

Burrows (2019) indica que la adaptación y la mejora continua son principios fundamentales de Kanban. Los equipos realizan revisiones periódicas del flujo de trabajo para identificar las áreas de mejora y ajustar sus procesos según sea necesario. Esto permite lograr una mejora progresiva y sostenida en la eficiencia y la calidad.

Otra característica de Kanban es su enfoque en la transparencia. La visibilidad del trabajo en progreso permite a todos los miembros del equipo y a las partes interesadas observar claramente el estado del proyecto. Esto facilita la comunicación y la colaboración y ayuda a alinear a todos los involucrados con los objetivos del proyecto.

2.3. Plan de gestión de proyectos

Como se mencionó, el plan de gestión de proyectos representa una herramienta fundamental que guía la ejecución y el control de estos, asegurando que se manejen de manera coordinada y eficiente. El PMI (2021) lo define como un documento formal en el que se plasma la forma de ejecutar, monitorear y controlar el proyecto; es un documento dinámico que se puede revisar y actualizar a lo largo del ciclo de vida para reflejar cambios y nuevos conocimientos.

El plan establece los procedimientos y metodologías que se utilizan para gestionar el proyecto, define los roles y las responsabilidades del equipo y detalla los recursos necesarios para alcanzar el éxito. Se trata de un proceso colaborativo que involucra al gerente de proyecto, al equipo y a los interesados.

Según Kerzner (2021), un plan de gestión de proyectos bien elaborado es fundamental para el éxito de cualquier proyecto, ya que proporciona una guía clara y detallada sobre cómo se alcanzan los objetivos y asegura que todos los miembros del equipo y las partes interesadas estén alineados y comprendan sus roles y responsabilidades. Además, promueve y facilita la comunicación entre los integrantes del equipo, lo que resulta trascendental para coordinar esfuerzos y resolver conflictos.

Al respecto, Heagney (2022) señala que el plan de gestión de proyectos también actúa como un mecanismo de control, lo que les permite a los gestores monitorear el progreso y realizar ajustes según sea necesario. Esto resulta particularmente importante en entornos dinámicos y cambiantes, donde los requisitos y las condiciones pueden evolucionar de forma rápida.

Los componentes del plan de gestión de proyectos se presentan a continuación.

2.4. Componentes y elementos de un plan de gestión

Cada uno de los componentes que se describen enseguida es fundamental para asegurar que el proyecto se desarrolle de manera eficiente.

2.4.1. Plan de gestión del alcance

La gestión del alcance es uno de los componentes primordiales del plan de gestión de proyectos. En este se determina qué es parte del proyecto y qué no, así como los objetivos y los entregables que se esperan en cada una de las etapas. Constituye una declaración más detallada del alcance general presentada en el acta de constitución del proyecto.

Según Marchewka (2020), el plan de gestión del alcance es un documento clave que describe en detalle lo que se incluye y lo que se excluye del proyecto. Además, contiene la WBS (Work Breakdown Structure), que descompone el proyecto en tareas más pequeñas y manejables.

Según Nicholas y Steyn (2020), la WBS descompone el trabajo del proyecto en componentes más pequeños y manejables. Cada nivel de la WBS representa una mayor descomposición del trabajo hasta llegar a paquetes que pueden planificarse y gestionarse.

2.4.2. Plan de gestión de los costos

Se describe la forma en la que se planificarán, controlarán y gestionarán los costos del proyecto. Según Fleming y Koppelman (2019), el plan de gestión de los costos se centra en la estimación, asignación y control de los costos. Un plan de manejo de costos eficaz asegura que el proyecto se complete dentro del presupuesto aprobado, por lo que debe considerar los costos directos, indirectos y las contingencias. Asimismo, debe planificar detalladamente cómo se adquirirán, asignarán y controlarán los recursos financieros a lo largo de la ejecución del proyecto.

Algunos de los elementos que este plan debe contener son: la estimación de los costos, es decir, la estimación precisa a partir de una evaluación de los recursos financieros necesarios para completar las actividades del proyecto. Según Kerzner (2020): “La precisión de la estimación de costos es crucial para evitar desviaciones significativas del presupuesto inicial del proyecto” (s. p.).

La presupuestación es uno de los componentes de la gestión de los costos e implica asignar costos estimados a distintas actividades y recursos del proyecto. Según Kerzner (2020): “La precisión de la estimación de costos es crucial para evitar desviaciones significativas del presupuesto inicial del proyecto” (s. p.).

El control y seguimiento de los costos es fundamental en esta planeación. Para esto, se utilizan técnicas como el análisis de variaciones de la curva S, que permite detectar desviaciones y tomar acciones correctivas para evitar sobrecostos en el proyecto.

Schwalbe (2021) destaca que: “El control de costos no solo se limita a la contabilidad de los gastos, sino que también implica una gestión proactiva para mantener los costos dentro de los límites establecidos” (s. p.). Es importante considerar la gestión de los riesgos financieros, lo que involucra evaluar e identificar posibles amenazas que, de materializarse, pueden incidir en el presupuesto del proyecto.

2.4.3. Plan de gestión de la calidad

La gestión de la calidad del proyecto no se circscribe a los controles a los que se somete el producto antes de ser entregado, sino que implica la integración de estándares de calidad desde el inicio. Esto permite asegurar que los entregables o productos intermedios cumplan con las expectativas del cliente final.

El plan de gestión de la calidad está compuesto por la planificación de la calidad, que implica determinar los estándares y requisitos de calidad que deben regir el ciclo de vida del proyecto, ya sean normas de calidad, definición de las métricas de calidad o la planificación de actividades de control de la calidad. Según Kerzner (2020), este paso es fundamental para establecer las expectativas y los criterios de éxito del proyecto en términos de calidad.

El aseguramiento y el control de la calidad también forman parte de este plan. El primero se centra en implementar procesos y actividades para garantizar que los productos cumplan con los requerimientos especificados. Schwalbe (2021) menciona que el aseguramiento de la calidad no solo busca cumplir con los estándares, sino también mejorar continuamente los procedimientos y resultados del proyecto.

El control de la calidad implica monitorear y evaluar de manera continua los procesos y resultados del proyecto para detectar desviaciones en cuanto a las líneas base establecidas en la planificación. Kloppenborg (2019) subraya que el control de la calidad es esencial para asegurar la conformidad con los requisitos específicos del proyecto y mantener la satisfacción del cliente a lo largo del ciclo de vida de este.

2.4.4. Plan de gestión del cronograma

La planeación del cronograma y la duración de las actividades son fundamentales para que el proyecto se complete a tiempo. Según el PMI (2021), un plan de gestión del cronograma bien desarrollado facilita el seguimiento del progreso del proyecto y permite a los gestores identificar y abordar rápidamente los retrasos y las desviaciones del plan original.

Algunas de las etapas más comunes del plan de gestión de cronograma son: la definición de actividades, que implica desglosar las tareas en otras más pequeñas, lo que facilita asignar responsabilidades y recursos; la secuenciación de las actividades, que consiste en establecer un orden lógico a las tareas al identificar sus dependencias. Schwalbe (2021) menciona que la secuenciación adecuada de actividades permite reconocer el camino crítico y gestionar las dependencias de manera efectiva para evitar retrasos.

El desarrollo y control del cronograma son etapas importantes en este plan. Lo anterior consiste en integrar las actividades, las secuencias y las duraciones estimadas en un calendario, mientras que el control del cronograma implica monitorear el progreso del proyecto y comparar la duración real de las tareas con lo presupuestado en la planificación. El gráfico de Gantt y el análisis de valor ganado son herramientas que se utilizan comúnmente para plasmar el cronograma y determinar variaciones con respecto a lo presupuestado.

2.4.5. Plan de gestión de los recursos

Este plan se relaciona con la identificación, adquisición, asignación y gestión de los recursos humanos, financieros y materiales necesarios para concluir el proyecto de manera exitosa. El objetivo de este plan es optimizar su uso, lo que disminuye la posibilidad de que existan faltantes que repercutan especialmente en los elementos de la triple restricción.

El plan incluye la planificación de los recursos, es decir, identificar la cantidad y calidad de recursos que requiere cada una de las actividades, así como establecer cuándo, cómo se obtienen y de qué forma se utilizan; la estimación y adquisición de los recursos, lo cual se relaciona con calcular el total de recursos necesarios para completar cada una de las tareas del proyecto, así como con el proceso de obtenerlos. Esto contempla la necesidad de contratar personal, comprar materiales, así como equipos, o bien el alquiler de estos.

La gestión del recurso humano es un factor fundamental en este apartado, ya que se debe indicar de qué manera se pretende mejorar las competencias del equipo de proyecto, lo cual incluye temas como capacitaciones, *coaching*, entre otros. Además, involucra aspectos que se relacionan con la asignación y supervisión del personal del proyecto, la asignación de roles y responsabilidades, el manejo del desempeño y la resolución de conflictos. Kerzner (2020) destaca que la gestión efectiva de recursos humanos es vital para mantener la moral del equipo y asegurar que las tareas se completen según lo planificado.

2.4.6. Plan de gestión de las comunicaciones

El plan de gestión de las comunicaciones garantiza que la comunicación relevante se distribuya de manera efectiva entre los interesados del proyecto. Este plan comienza con la identificación de los interesados, así como de sus necesidades y expectativas de comunicación. A partir de estas determinaciones surgen las estrategias que mantendrán informados a los interesados sobre el avance y el estatus del proyecto.

Esto implica determinar qué tipo de información requieren los interesados según su nivel de influencia, cuándo la necesitan y en qué formato. Schwalbe (2021) menciona que comprender y definir claramente los requisitos de comunicación de los *stakeholders* ayuda a prevenir la sobrecarga de información y garantiza la relevancia de las comunicaciones.

Asimismo, este plan debe asignar responsables y roles a los encargados de la comunicación, es decir, identificar a quienes se encargan de recopilar, almacenar y distribuir la información. El control de las comunicaciones se relaciona con la revisión de las estrategias de comunicación y su efectividad para realizar ajustes cuando sea necesario, teniendo en cuenta la retroalimentación de los interesados.

2.4.7. Plan de gestión de los riesgos

La gestión de los riesgos permite identificar, evaluar y mitigar eventos que pueden impactar negativamente el proyecto. Al realizar este análisis, los administradores tienen la posibilidad de tomar decisiones informadas y buscar formas de atenuar el impacto de dichos acontecimientos.

Cinco componentes del plan de gestión de riesgos son: la identificación de riesgos, que consiste en determinar cuáles son los eventos que pueden impactar negativamente el proyecto. Por lo general, se identifican a partir de técnicas como el análisis FODA y la revisión de lecciones aprendidas de proyectos anteriores.

El análisis cuantitativo y cualitativo de los riesgos también debe estar incluido en este plan. El examen cualitativo se relaciona con la probabilidad de ocurrencia y el impacto, para esto, se utilizan herramientas como la categorización de riesgos y la matriz de probabilidades. Por otra parte, el análisis cuantitativo se refiere a la evaluación numérica del impacto de los riesgos más críticos. Según Schwalbe (2021), este análisis utiliza técnicas como la simulación de Monte Carlo y el examen del valor monetario esperado (EMV) para cuantificar los efectos potenciales de los riesgos en los objetivos del proyecto.

Los dos elementos restantes del plan de gestión de riesgos se relacionan con la planificación de la respuesta ante los riesgos, así como con el monitoreo y control de estos. La planificación de la respuesta a los riesgos implica desarrollar estrategias para abordar los riesgos priorizados, las cuales se clasifican en evitación, transferencia, mitigación y aceptación de los riesgos. Según Kloppenborg (2019), el monitoreo y control de riesgos involucra rastrear los riesgos que se identifican, reevaluar su impacto y probabilidad y revisar la efectividad de las respuestas que se implementan. Esto se lleva a cabo mediante revisiones periódicas de riesgos y la actualización del registro de estos.

2.4.8. Plan de gestión de las adquisiciones

Este planeamiento es fundamental para asegurar que los bienes y servicios necesarios para el desarrollo exitoso del proyecto estén disponibles en el momento requerido, cumpliendo con los requerimientos de calidad, costo y cronograma.

Los componentes del plan de gestión de adquisiciones son: la planificación de las adquisiciones, que consiste en determinar cuáles son los recursos necesarios, identificar potenciales proveedores y establecer los criterios de aceptación requeridos para sus productos y la selección de suplidores. Para esto se debe realizar una evaluación de los proveedores, seleccionar aquellos que cumplan con todos los requerimientos y negociar los contratos.

La gestión de los contratos se relaciona con su administración y el cumplimiento de sus disposiciones. Además, implica el manejo de las relaciones con los proveedores para minimizar los conflictos.

Este plan debe contener apartados sobre el control de las adquisiciones y el cierre de estas. El control se refiere a la verificación de que el plan de adquisiciones se ejecute en tiempo y forma, cumpliendo con los parámetros de calidad; en caso contrario, se deben ejecutar las garantías establecidas en los contratos. El cierre de las adquisiciones se relaciona con la finalización de los contratos con los proveedores una vez que se haya verificado que los entregables han sido entregados y aceptados; por lo tanto, se procede con el finiquito de estos.

2.4.9. Plan de gestión de los interesados

Un plan de gestión de los interesados es fundamental en el plan de manejo del proyecto, ya que, según lo establece el PMI (2021), este plan bien estructurado permite al equipo del proyecto anticipar y abordar las preocupaciones de los interesados, mejorando la comunicación y la cooperación entre ellos.

La identificación de los interesados y su análisis son fundamentales para el desarrollo de estrategias de comunicación y el involucramiento de los interesados en el proyecto. Identificar a los interesados consiste en reconocer a todas las personas que se relacionan con el proyecto o que pueden verse afectadas por este. El análisis implica evaluar las necesidades, los requerimientos y el nivel de influencia que posee cada uno de los interesados, para esto, se utilizan herramientas como la matriz de poder e influencia o impacto.

Este plan debe establecer e implementar estrategias de compromiso de los interesados que permitan que estos se identifiquen y se comprometan con el desarrollo exitoso del proyecto. Esto incluye definir métodos y canales de comunicación y retroalimentación.

Además, es importante realizar un monitoreo y control de los interesados. Kloppenborg (2019) indica que el monitoreo constante permite identificar rápidamente las preocupaciones de los interesados y responder de manera proactiva para mantener su apoyo y satisfacción.

El plan de gestión de proyectos es una herramienta primordial para la planificación, ejecución, monitoreo y cierre exitoso de estos, ya que proporciona un marco de referencia sobre cómo gestionar cada una de las etapas del proyecto. De esta forma, se mejora la eficiencia, se minimiza el riesgo y se aumentan las posibilidades de cumplir con los objetivos establecidos, superando, en la medida de lo posible, las expectativas de los interesados.

2.5. Modelo filtro de idoneidad

La gestión de proyectos requiere aplicar metodologías y enfoques adecuados para su éxito. Por esto, elegir el enfoque de gestión que se utiliza en su desarrollo es primordial para cumplir con el objetivo para el que se creó y colaborar en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización.

Seleccionar el enfoque de gestión en muchos casos resulta complejo, especialmente cuando los proyectos presentan características que, a primera vista, pueden ser desarrollados bajo modelos predictivos, ágiles o incluso híbridos. Por este motivo, se desarrolló una herramienta que permite evaluar y seleccionar el enfoque de gestión de proyectos más adecuado, considerando aspectos como los objetivos estratégicos, los riesgos asociados y los recursos disponibles. Esta herramienta se conoce como el modelo de filtro de idoneidad.

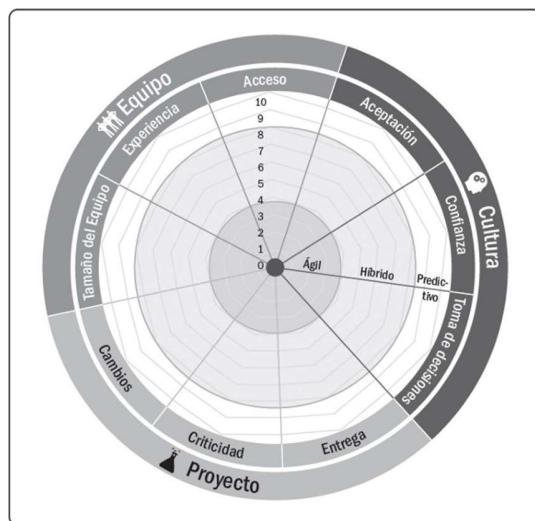
Según el PMI (2021), una herramienta de filtro de idoneidad ayuda a los equipos de proyecto a considerar si un proyecto presenta características que se presten a un enfoque predictivo, híbrido o adaptativo. Por ende, este filtro es un instrumento informativo que combina su evaluación con otros datos y actividades de toma de decisiones, de manera que el enfoque adaptado resulte apropiado para cada proyecto. Al evaluar los criterios con base en la cultura, el equipo y los factores, un filtro de idoneidad genera un diagnóstico visual que puede ser útil para discutir y decidir sobre el enfoque inicial.

Una herramienta de filtro de idoneidad comúnmente utilizada corresponde a la gráfica de estrella, araña o radar, lo cual es útil, ya que representa de manera visual los resultados de la evaluación de diferentes variables en un formato bidimensional y de forma simultánea. Para

elaborar este gráfico se debe crear un cuestionario relacionado con las categorías y variables que se deseen evaluar. Como se puede observar en la Figura 2.2, la gráfica se construye a partir de varios ejes que parten de un punto central y cada eje de la gráfica simboliza un criterio específico de evaluación, en este caso, relacionado con la cultura, el equipo y el proyecto.

Para determinar la distribución de los puntos en la gráfica, cada criterio se puntúa en una escala que usualmente va de 0 a 5 o de 0 a 10, donde 0 indica que el enfoque no cumple en absoluto con el criterio y el puntaje más alto dicta que se cumple por completo. Esto permite comparar de manera cuantitativa las variables. Posteriormente, las puntuaciones de cada eje se conectan con líneas para formar un polígono. La forma y el área que ocupa el polígono indican de forma gráfica el enfoque de gestión que se debe aprobar para el proyecto, ya sea ágil, predictivo o híbrido.

Figura 2.2
Gráfico de radar para la evaluación de idoneidad para enfoque ágil



Nota. En la figura se pueden apreciar las variables analizadas y cómo las respuestas indican qué tipo de ciclo de vida es el más adecuado para el proyecto, de acuerdo con sus características y las de la organización. Con base en Project Management Institute (2017b).

El uso de esta herramienta proporciona numerosos beneficios para los directores de proyectos en el momento de decidir el enfoque de gestión que deben adoptar para guiar sus proyectos. Muchos autores especialistas en la materia han escrito sobre estos beneficios, así como sobre las áreas en las que se presentan:

- Alineación estratégica: según Turner (2020), la herramienta asegura que los enfoques seleccionados contribuyan significativamente a los objetivos organizacionales, lo que

mejora la coherencia y la cohesión en la entidad y facilita la obtención de apoyo de las partes clave interesadas.

- Optimización de riesgos: según Larson y Gray (2020), esta herramienta facilita la asignación eficiente de recursos a los enfoques con mayor potencial de éxito y valor estratégico. Esto es particularmente importante en un entorno en el que los recursos son limitados y las organizaciones deben ser selectivas respecto a los enfoques en los que deciden invertir.
- Mejora de la toma de decisiones: la gráfica radar proporciona una base objetiva para la toma de decisiones, lo que permite a los gestores de proyectos comparar y contrastar diferentes enfoques de manera sistemática. Esto asegura que las decisiones se fundamenten en datos y análisis rigurosos (Kerzner, 2019).
- Mitigación de riesgos: Morris (2021) menciona que, al identificar y evaluar los riesgos asociados a los enfoques desde etapas tempranas, los gestores de proyectos pueden desarrollar estrategias de mitigación efectivas, lo que mejora la capacidad de la organización para manejar incertidumbres y desafíos.

Capítulo 3. Marco metodológico

En este capítulo se describe y detalla la metodología que se utiliza para desarrollar la investigación. Se incluyen las categorías de estudio, las técnicas y las herramientas empleadas para recabar la información, así como los sujetos y las fuentes que la proporcionan. En el espíritu de este proyecto, este capítulo es fundamental en el sentido de que garantiza la validez y la fiabilidad de los resultados.

3.1. Categorías de la investigación

Según Creswell y Creswell (2018), el cuadro de categorías permite una comparación estructurada y objetiva de los diferentes enfoques de gestión de proyectos. Además, facilita identificar patrones y tendencias que pueden informar recomendaciones prácticas para mejorar el manejo de proyectos en diversas organizaciones.

Las categorías que se plantearon para esta investigación se muestran en el Cuadro 3.1 e incluyen las respectivas subcategorías, definiciones, preguntas generadoras, técnicas e instrumentos. Las categorías y subcategorías se escogieron porque establecen la base conceptual para entender el alcance, los objetivos y las condiciones que debe cumplir el proyecto para ser exitoso.

Cuadro 3.1
Categorías de la investigación

Categoría	Definición conceptual	Subcategoría	Definición conceptual	Pregunta generadora	Técnicas	Instrumentos
Proyecto	Esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto o servicio único	Requerimientos del proyecto	Necesidades, condiciones y capacidades que debe tener el proyecto para cumplir con su objetivo y alcance.	¿Cuál es el alcance del proyecto? ¿Cuáles son los requisitos fundamentales que debe cumplir el proyecto para ser considerado exitoso? ¿Cómo se deben documentar los requisitos del proyecto? ¿Cuáles son las capacidades requeridas de	1-Entrevistas 2- Revisión bibliográfica.	1- Guía de entrevista. 2- Ficha bibliográfica.

Categoría	Definición conceptual	Subcategoría	Definición conceptual	Pregunta generadora	Técnicas	Instrumentos
Gestión de proyectos	Conjunto de técnicas y metodologías usadas para garantizar el acompañamiento y la conclusión exitosa del proyecto.	Ciclo de vida	Conjunto de etapas por las que debe pasar el proyecto para gestionarse con éxito.	los miembros del equipo de proyecto		
				¿Cuáles fases componen el ciclo de vida del proyecto? ¿Qué metodología se debe utilizar para gestionar el proyecto? ¿Cuáles son los criterios de éxito del proyecto?	1-Entrevistas 2-Revisión bibliográfica	1- Guía de entrevista. 2- Ficha bibliográfica
Gestión de proyectos	Conjunto de técnicas y metodologías usadas para garantizar el acompañamiento y la conclusión exitosa del proyecto.	Buenas prácticas	Métodos, procesos y técnicas que han sido aprobados y validados como efectivos en la gestión exitosa de proyectos	¿Cuáles son las buenas prácticas reconocidas internacionalmente que se pueden aplicar al proyecto?	1- Revisión bibliográfica. 2- Revisión documental	1-Ficha bibliográfica. 2- Ficha documental
		Prácticas actuales en la empresa	Conjunto de conceptos, prácticas y estándares que proporcionan una guía para la gestión eficiente de proyectos	¿Cuáles prácticas específicas de gestión de proyectos se implementan actualmente en la organización? ¿Cómo se seleccionan y adaptan estas prácticas a las necesidades específicas del proyecto?	1- Revisión documental 2- Observación.	1- Ficha documental. 2- Guía de observación

Nota. La aplicación de técnicas e instrumentos permite obtener la información necesaria para responder las preguntas generadoras de cada subcategoría.

3.2. Sujetos de investigación

Para el propósito de este estudio es fundamental identificar a los sujetos de información clave. Al tratarse de un proyecto implementado internamente en un Departamento de la empresa, con una población muy pequeña, se decidió utilizar un muestreo intencional, no probabilístico, de criterio o juicio, con base en la selección de individuos con conocimientos específicos para el

estudio. Según Sampieri (2018), el muestreo por juicio es apropiado cuando se necesita información especializada y detallada que solo ciertos individuos pueden proporcionar.

Se definieron tres sujetos de información: el gerente ejecutivo de IPB, David Palmacci; la gerenta de operaciones del Departamento de Verificación, Hazel Quirós y la gerenta del Departamento de Ventas, Samantha Barrera.

Estos sujetos se seleccionaron debido a que por sus posiciones y conocimiento de las operaciones de los departamentos de ventas y verificación, son actores fundamentales en la fase de planificación. Estos son los únicos miembros con criterio sobre el proyecto. Su rol principal consiste en brindar la visión estratégica y los objetivos organizacionales que guían la implementación del plan de gestión. Además, son los encargados de asegurar que el proyecto esté alineado con la misión y visión de la empresa, así como con sus metas a largo plazo.

La experiencia de los sujetos es un componente primordial para respaldar su selección. En el caso del gerente ejecutivo de IPB, este concluyó sus estudios universitarios en la carrera de Derecho en el año 2010 en la Universidad de Miami, sin embargo, la mayoría de su experiencia laboral la ha desarrollado en áreas financieras. En 2005, comenzó a trabajar como asistente del gerente de bóveda para la empresa Current Exchange International. En 2017, inició su labor en Citibank como verificador de IPB y, posteriormente, fue promovido al Departamento de Client Onboarding. Fue a partir de este momento cuando empezó su experiencia en la gestión de proyectos, ya que entre sus responsabilidades se encontraba coordinar y dar seguimiento a algunos de los proyectos del área. En 2022, fue ascendido a gerente ejecutivo de IPB

Con respecto a Hazel Quirós, cuenta con 20 años de experiencia en la gestión de personal, de los cuales 7 los ha dedicado a Citibank y, específicamente, 6 como gerente de operaciones, 3 en el área de PBWM y 3 a cargo del Departamento de Verificación IPB. En cuanto a su formación académica, se graduó de la universidad en el área de relaciones internacionales, posteriormente estudió manejo del talento humano y, más tarde, realizó un estudio en el ámbito técnico en administración de proyectos. Lo anterior con el fin de obtener un mayor conocimiento que complementa sus habilidades y le permita responder a las necesidades del puesto de manera adecuada.

Si bien Hazel no ha participado en la gestión de proyectos como tal dentro del departamento, los conocimientos adquiridos durante su preparación académica le permitieron incorporar prácticas propias de la administración de proyectos, como la determinación del alcance, el establecimiento de indicadores y el monitoreo y control, para realizar e implementar cambios en la operación del departamento cuando ha sido necesario.

El Cuadro 3.2 incluye tanto información sobre los sujetos como el tipo de datos que se obtiene de cada uno.

Cuadro 3.2*Sujetos de información para el proyecto*

Sujeto de información	Rol	Información por obtener
David Palmacci	Gerente Ejecutivo IPB	Ciclo de vida del proyecto
		Requerimientos del proyecto
		Alcance y objetivos
Hazel Quirós	Gerente de Operaciones del Departamento de Verificación de KYC de IPB	Estado actual de los procesos del Departamento de Verificación
		Capacidades y competencias del equipo
Samantha Barrera	Gerente de Operaciones del Departamento de Ventas	Pasos y características del proceso de abordaje de clientes nuevos en el Departamento de Ventas

Nota. El cuadro muestra a los representantes de la alta gerencia considerados como sujetos de información, así como la información por obtener de cada uno.

3.3. Fuentes de información

Identificar y utilizar fuentes de información adecuadas es uno de los procesos fundamentales de las investigaciones exitosas. Las fuentes proporcionan los datos necesarios para responder a las preguntas de investigación y ayudan a dar contexto y validación a los hallazgos. En el caso particular de este estudio, las fuentes brindan una comprensión profunda de los aspectos estratégicos y operativos del proyecto.

Además de la información obtenida de los sujetos, también se considera la investigación bibliográfica y documental; estas constituyen fuentes primarias y secundarias, las cuales incluyen, en su mayoría, bibliografía especializada en el tema. Sin embargo, también se consideran artículos académicos, informes técnicos, normas y mejores prácticas. Como afirman Snyder (2019) y Cowton (2020), la integración de la literatura existente y la documentación relevante en el proceso investigativo no solo fortalece la argumentación del proyecto, sino que también asegura que las estrategias propuestas estén fundamentadas en conocimientos y experiencias probadas.

Las fuentes que se utilizan, su clasificación y la información que se obtiene de ellas se muestran en el Cuadro 3.3.

Cuadro 3.3

Fuentes de información para el proyecto

Tipo de fuente	Clasificación	Información por obtener
Citi Program and Project Management Policy (CPPMP)	Primaria	
Enterprise Operations & Technology and Institutional Clients Group, Program and Project Management Procedure (PPMP)	Primaria	Prácticas de gestión de proyectos que se utilizan en la organización
Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos: (Guía del PMBOK) (PMI, 2021)	Secundaria	
Guía práctica de ágil (Project Management Institute y Agile Alliance, 2017)	Secundaria	Características de los principales modelos de gestión.
Metodologías ágiles vs. Tradicionales (López, 2021)	Secundaria	Requisitos para seleccionar y utilizar los modelos de gestión.
Gestión ágil vs. gestión tradicional de proyectos ¿Cómo elegir? (Rodelgo, 2019)	Secundaria	Buenas prácticas aplicables a la gestión de proyectos y su beneficio.
Dirección de proyectos: metodologías, técnicas y herramientas (Baca, 2020)	Secundaria	

Tipo de fuente	Clasificación	Información por obtener
Project management: herramientas y técnicas modernas para la gestión de proyectos (Ibáñez, 2021)	Secundaria	
Gestión ágil de proyectos: fundamentos y aplicaciones (Rodríguez, 2018)	Secundaria	
Aplicación de metodologías híbridas en la gestión de proyectos tecnológicos en Latinoamérica. Revista Latinoamericana de manejo de proyectos, 10(1), 89-104 (López, 2019).	Secundaria	
Planificación estratégica de proyectos: teoría y práctica (Fernández, 2021)	Secundaria	
Innovación en la gestión de proyectos complejos (López, 2019)	Secundaria	

Nota. El cuadro muestra las fuentes primarias y secundarias que se consultan para elaborar el presente estudio.

3.4. Técnicas y herramientas para la recopilación de datos

En este apartado se describen las técnicas y las herramientas que se utilizan para recopilar los datos que respaldarán la elaboración del plan de gestión para el proyecto de mejora de la calidad del proceso de abordaje de nuevos clientes del Departamento de Verificación de KYC de IPB. Específicamente, se hace referencia a las entrevistas con el gerente ejecutivo y la gerenta de operaciones del Departamento de Verificación, a la investigación de fuentes bibliográficas y documentales, así como a la encuesta basada en el modelo de idoneidad.

3.4.1. Entrevista

Las entrevistas semiestructuradas son efectivas para investigar temas complejos, ya que combinan preguntas predefinidas con respuestas libres, producto de la conversación sobre los tópicos que se relacionan con el proyecto. Lo anterior asegura que no se pase por alto ningún aspecto crítico de este.

En este estudio, la entrevista al gerente ejecutivo del Departamento se centra en obtener información sobre los requisitos y el alcance del proyecto. Preguntas como “¿Cuál es el alcance

del proyecto de mejora de calidad que se propone?” y “¿Cuáles considera que son los requerimientos fundamentales que debe cumplir este proyecto para ser considerado exitoso?” se establecieron con el fin de comprender el alcance y responder así a las preguntas generadoras de la subcategoría de requerimientos del cuadro de categorías de investigación presentado.

La herramienta que se utiliza es una guía de entrevista personal que incluye una lista de preguntas abiertas y específicas diseñadas para esclarecer el alcance del proyecto y los requisitos para considerarse como exitosos. Estas preguntas facilitarán una conversación fluida y coherente en la que se deben cubrir los puntos clave necesarios para desarrollar el plan de gestión por proponer. Esta herramienta se puede consultar en el Apéndice A de este documento, con el nombre de *Guía de entrevista del gerente ejecutivo de IPB*.

Con respecto a la entrevista a la gerenta de operaciones del Departamento de Verificación, esta busca recopilar datos sobre las competencias y habilidades necesarias para la implementación exitosa del proyecto, así como las prácticas actuales en la gestión de la empresa. Preguntas como “¿Cuáles son las competencias clave que deben poseer los miembros del equipo para garantizar el éxito del proyecto de mejora de calidad?” y “¿Cuáles prácticas específicas de gestión de proyectos se implementan actualmente en su departamento?” buscan responder a las variables de competencias del equipo y prácticas de gestión dentro de las subcategorías de *Competencias y habilidades y Prácticas actuales* del cuadro de categorías.

Al igual que la entrevista al gerente ejecutivo del Departamento, la guía de entrevista es la herramienta que se utiliza para dirigir esta conversación. De igual manera, incluye preguntas específicas y abiertas referidas a conocer las competencias individuales de los miembros del equipo, así como las prácticas de gestión de proyectos de la empresa.

La guía de entrevista para la gerenta de operaciones se encuentra en el Apéndice B del presente documento. Al igual que la entrevista que se mencionó, esta se realiza de manera presencial entre la gerenta de operaciones del Departamento y una persona entrevistadora.

Asimismo, se realiza una entrevista con la gerenta de operaciones del Departamento de Ventas, con el fin de conocer en detalle el proceso que se realiza en esta área para el abordaje de nuevos clientes, las diferencias que existen entre el procedimiento de abordaje de clientes empresariales e individuales, así como las oportunidades de mejora que han identificado en su

proceso. Esta entrevista se hace mediante videoconferencia, a través de la plataforma Zoom, ya que Samantha reside en Estados Unidos, lo que imposibilita que se lleve a cabo en persona (la guía de entrevista se puede encontrar en el Apéndice C).

3.4.2. Revisión bibliográfica

Snyder (2022) menciona que la investigación bibliográfica es una técnica de recopilación de datos secundarios que implica la revisión y el análisis de la literatura existente sobre el tema de estudio. Bajo este criterio, en este trabajo se utiliza para identificar y analizar las buenas prácticas de gestión de proyectos que han sido efectivas y reconocidas internacionalmente por contribuir al desarrollo exitoso de estos.

El mismo autor también menciona que la revisión bibliográfica permite recopilar datos de diversas fuentes, como libros, artículos académicos y reportes de estudios previos. Esto proporciona una base sólida de conocimientos teóricos y prácticos que pueden aplicarse al desarrollo del plan de gestión (Snyder, 2022).

Esta técnica pretende responder a las preguntas generadoras que se plantearon en la subcategoría de buenas prácticas del Cuadro 3.1. Por otra parte, el Cuadro 3.3 muestra las fuentes bibliográficas que se utilizan, así como su clasificación y la información que se busca obtener de cada una. La ficha de investigación bibliográfica se encuentra en el Apéndice D de este documento.

3.4.3. Revisión documental

La investigación documental implica revisar y analizar documentos internos de la empresa, como procedimientos, políticas y reportes de desempeño (Bowen, 2019). En este estudio, se utiliza para obtener información relacionada con los procesos actuales de la entidad en cuanto a la administración de proyectos, así como las prácticas de gestión que se emplean. Este estudio pretende responder a las preguntas generadoras de la subcategoría de *Prácticas actuales* de la tabla de categorías presentada.

La investigación documental proporciona una visión detallada de la empresa. Según Bowen (2019), la revisión de documentos también ayuda a identificar las áreas de mejora y oportunidades para implementar nuevas prácticas.

Esta investigación se registra mediante la ficha documental que se localiza en el Apéndice E de este documento. Esta herramienta se utiliza para resumir y organizar la información obtenida de los documentos revisados, ya que, según explica Snyder (2022), permite una comparación sistemática de las prácticas actuales con las buenas prácticas que se identificaron en la investigación bibliográfica, lo que facilita identificar brechas y áreas de mejora.

3.5. Productos de la investigación y procesamiento de datos

El procesamiento de datos y la obtención de los productos del estudio son aspectos importantes para cualquier proyecto. Esto permite convertir los datos que se obtienen en bruto en información útil para el análisis y la toma de decisiones. Según Creswell y Creswell (2020), el procesamiento de datos implica una serie de procedimientos sistemáticos que incluyen la organización, codificación y análisis de los datos recolectados, lo cual es esencial para garantizar la validez y fiabilidad de los resultados. Esta etapa crítica del proceso de investigación les permite a los investigadores convertir la información recopilada en conocimiento práctico y relevante.

Según Miles *et al.* (2020), el producto final de una investigación bien estructurada debe incluir una serie de entregables que proporcionen una visión integral y detallada del problema investigado. Estos productos pueden incluir informes de análisis, resúmenes ejecutivos, presentaciones visuales y propuestas de acción.

3.5.1. Productos de la investigación

En este apartado se indica cómo se satisfacen los objetivos específicos a partir de la información obtenida de los sujetos y las fuentes. El Cuadro 3.4 presenta los productos de la investigación en forma de entregables para cada uno de los objetivos específicos que se plantearon en este trabajo.

Cuadro 3.4

Productos de la investigación

Objetivo	Definir los requisitos del proyecto para la mejora de calidad del proceso de abordaje de clientes nuevos del departamento mediante la recopilación y análisis de datos, teniendo en consideración las necesidades de la organización y de los principales interesados para su inclusión en la propuesta de plan de gestión.
Entregable	Acta de constitución y matriz de requisitos del proyecto
Técnica de recolección	Ánalisis de contenido de las entrevistas y documentos recopilados, codificación de datos para identificar temas recurrentes y triangulación de datos para validar la información
Instrumento	Guía de entrevista y plantilla para la matriz de requisitos
Formas de presentar la información	Transcripción literal, cuadros y gráficos
Objetivo	Determinar buenas prácticas aplicables al proyecto a partir de la obtención y análisis de datos que permitan el establecimiento de un marco de referencia para la implementación de este.
Entregable	Marco de referencia aplicable al proyecto según resultados de aplicación de filtro de idoneidad Marco de buenas prácticas de gestión aplicables a este proyecto.
Técnica de recolección	Ánalisis de buenas prácticas y triangulación de datos
Instrumento	Fichas bibliográficas y documentales, cuestionario para la evaluación del modelo de idoneidad
Formas de presentar la información	Tablas, transcripción literal y gráfica de radar para el cuestionario de idoneidad
Objetivo	Desarrollar los elementos necesarios para la construcción de un plan de gestión mediante la aplicación del marco de referencia, para el departamento de verificación de I.P.B de Citibank N.A.
Entregable	Plan de gestión detallado que incluya los elementos necesarios para mejorar la calidad del proceso de abordaje <u>del Departamento de verificación de K.Y.C. de I.P.B.</u>
Técnica de recolección	Entrevista, análisis documental, análisis bibliográfico
Instrumento	Guía de entrevista, ficha bibliográfica y ficha documental
Formas de presentar la información	Transcripción literal, tablas, gráficos
Objetivo	Establecer una estrategia de implementación la propuesta a la gestión del proyecto, tomando en cuenta las características y capacidades del departamento y la empresa, de manera que esta se haga de una forma funcional para el departamento
Entregable	Plan de implementación del proyecto que incluya cronograma de actividades y responsables de las mismas
Técnica de recolección	Entrevista, Investigación documental, Observación directa
Instrumento	Guía de entrevista, registro de observaciones y cronograma de implementación
Formas de presentar la información	Transcripción literal, cuadros y diagramas

Nota. Los entregables de cada objetivo se desarrollan en el siguiente capítulo.

El primer producto corresponde al acta de constitución y a la matriz de requisitos del proyecto. En el acta de constitución se establece formalmente el proyecto; en este documento se incluye el alcance, los objetivos, las limitaciones, el ciclo de vida, los entregables, los interesados, la matriz de influencia-poder, la duración y el costo. Este documento se formaliza con la firma del patrocinador y del director del proyecto.

El segundo entregable corresponde a la determinación del marco de referencia aplicable al proyecto. Para esto, se aplica el cuestionario de filtro de idoneidad, el cual es administrado a la gerenta de operaciones del Departamento de Verificación, debido a su conocimiento sobre la empresa, la operación y los miembros del equipo.

El tercer producto corresponde al plan de gestión del proyecto, que incluye los elementos necesarios para llevarlo a cabo con éxito, entre los cuales se encuentran los planes y procesos correspondientes a cada etapa del ciclo de vida, el análisis de riesgos y la evaluación del impacto.

El último entregable corresponde al plan de implementación del proyecto, en el que se detalla la forma en la que se debe incorporar el proyecto a la operativa de la empresa, asegurando que la transición se lleve a cabo de manera sutil, pero efectiva, sin afectar la operativa del departamento. Asimismo, se incluyen las actividades que componen esta estrategia, los responsables, el tiempo que toma la puesta en funcionamiento, así como su costo.

3.5.2. Técnicas de procesamiento

A continuación, se explican las técnicas que se utilizan durante el presente estudio para procesar los datos en bruto y transformarlos en información útil que satisfaga los objetivos específicos. En este apartado se incluyen los entregables para cada uno de los objetivos, la procedencia de la información y la manera en la que se obtuvo, así como los elementos de salida, los cuales indican la forma en la que la información se presenta para su análisis posterior.

3.5.2.1. Transcripción literal

Esta técnica es imprescindible para garantizar la precisión y confiabilidad del análisis cualitativo. Consiste en registrar documentalmente y de manera literal cada una de las palabras expresadas por las personas entrevistadas. Durante la transcripción, se revisan y reanalizan los datos que se obtienen, lo que permite una interpretación consistente y fiel a lo expresado por las personas entrevistadas. Lo anterior es crucial para interpretar y analizar los resultados, ya que permite crear listas de información que ayudan a responder los objetivos para los cuales se utilizó.

La transcripción de las entrevistas permitió documentar los requisitos del proyecto que la alta gerencia solicita para que este se considere exitoso. De igual manera, el uso de esta técnica permite determinar qué se incluye como parte del proyecto y qué no, de forma que se logre una definición clara del alcance y los objetivos que este pretende satisfacer. Al utilizar la transcripción literal, se asegura de que los requerimientos se comprendan, se registren y se comuniquen tal como lo solicita la Gerencia.

La aplicación de esta técnica permite responder al primer objetivo específico, que busca definir los requisitos del proyecto para mejorar la calidad del proceso de abordaje de nuevos clientes del Departamento de Verificación, teniendo en cuenta las necesidades de la empresa y de los principales interesados, para luego incorporarlos en la propuesta.

3.5.2.2. Análisis de contenido

El análisis de contenido realizado permitió revisar exhaustivamente la bibliografía disponible sobre marcos de gestión y mejores prácticas para la gestión de proyectos, políticas de la empresa y otros documentos de relevancia que se relacionan con el proyecto y sus objetivos. Lo anterior tiene el fin de obtener información relevante que facilite crear la propuesta de plan de gestión.

Para realizar este análisis, se comenzó por seleccionar el material bibliográfico y documental que fundamenta este trabajo, eligiendo aquel que es representativo para satisfacer los objetivos del proyecto. Luego, se definió un enfoque de análisis; en este caso, se eligió el cualitativo, que consiste en analizar los documentos e identificar significados subyacentes, patrones o temas que se relacionen con el proyecto y permitan cumplir los objetivos que se plantearon.

En el presente caso de estudio, el contenido se clasificó en dos grandes grupos que se relacionan con la administración de proyectos: *gestión de proyectos y buenas prácticas en el manejo de proyectos*. Estos grupos se subdividieron en diferentes fases, tales como *marcos de gestión, proyectos de TI, plan de gestión de proyectos y buenas prácticas de gestión de proyectos*. Agrupar la información en torno a estos temas facilitó interpretar los datos y su relación con los objetivos que se plantearon.

Además, permitió crear tablas con información y consolidar otros datos importantes, que facilitaron, entre otras cosas, la elaboración de un compendio de buenas prácticas aplicables al proyecto, el diseño de estrategias de implementación claras y efectivas, que integren los hallazgos del análisis de documentos internos y de literatura para fundamentar el plan de gestión que indique los pasos necesarios para mejorar el proceso de verificación del abordaje de nuevos clientes del Departamento de IPB.

3.5.2.3. Triangulación de datos

La triangulación de datos se utilizó como un medio para mejorar la confiabilidad y la validez de la información analizada en el estudio, ya que permitió comparar conceptos, definiciones y perspectivas entre diferentes tipos de fuentes informativas.

Con respecto al caso de estudio, la triangulación de los datos que se obtienen de las entrevistas al gerente ejecutivo del IPB, así como a la gerenta de operaciones del Departamento de Verificación, los documentos internos, la literatura y la observación permite una comprensión integral de los requisitos del proyecto. De igual manera, da la posibilidad de crear una base teórica y estudios de casos que destacan prácticas exitosas en contextos similares, mientras que los documentos internos proporcionan una visión de las prácticas actuales de la empresa y su efectividad.

Con respecto a elaborar el plan de gestión, la triangulación permitió integrar las diferentes perspectivas y datos en un documento completo. De esta manera, se pueden triangular las entrevistas para determinar los requerimientos del proyecto con las buenas prácticas y procedimientos de la empresa, garantizando su alineamiento con el planteamiento estratégico de la organización.

Capítulo 4. Análisis de resultados

En este capítulo se presentan los resultados de la investigación de campo efectuada mediante las técnicas e instrumentos mencionados en el capítulo anterior, así como la aplicación de lo que corresponde al análisis y procesamiento de datos. Estos resultados permiten caracterizar el proyecto y definir las buenas prácticas que conformarán la propuesta de solución.

4.1. Requisitos del proyecto

Seguidamente, se presentan los requisitos del proyecto de “Mejora de la calidad del proceso de verificación de abordaje de clientes nuevos para el Departamento de Verificación de IPB de Citibank NA”, considerando las necesidades de la empresa y los principales interesados. Estos requerimientos se obtuvieron tras la aplicación de la encuesta al gerente ejecutivo de IPB, lo que cumple con el primer objetivo específico de este estudio.

Para determinar los requisitos del proyecto, es obligatorio conocer los objetivos que este busca satisfacer, ya que a partir de estos surgen los requerimientos que deben cumplirse a lo largo de las diferentes etapas del ciclo de vida del proyecto. Tanto los objetivos como sus requerimientos se desarrollan en los siguientes apartados del presente trabajo.

4.1.1. Factores de éxito del proyecto

La investigación documental realizada sobre las políticas y procedimientos de Citibank NA permitió categorizar el proyecto como una *iniciativa* perteneciente al área de O&T (operaciones y tecnología). La política define la iniciativa como cualquier esfuerzo temporal con una duración inferior a 600 horas laborales. Esta categorización es importante, puesto que, según ella, se establecen los requerimientos mínimos para los diferentes tipos de proyectos o iniciativas.

La política de gestión de programas y proyectos de Citibank NA establece que las iniciativas deben desarrollarse siguiendo marcos de gestión aprobados y reconocidos por Citi; entre ellos se encuentra el modelo de cascada, los modelos ágiles, o bien la combinación de estos.

De igual manera, establecen que las iniciativas deben seguir un ciclo de vida compuesto por cinco fases, las cuales son: inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control y cierre. De esta forma, estas dos condiciones establecidas en la política constituyen dos de los factores que determinan el éxito del proyecto.

Gracias a los datos que se obtienen a partir de la entrevista con el gerente ejecutivo del Departamento de Verificación, se pudo determinar que, para que el proyecto se considere un éxito, se debe cumplir que, mediante el uso de las herramientas proporcionadas, este Departamento:

- a. Alcance la meta de calidad en el proceso de abordaje de clientes nuevos, la cual establece que, del total de los casos aprobados por el Departamento de Verificación, al menos el 90 % de estos los apruebe el Departamento de Aseguramiento de la Calidad. Esto se debe a que, desde marzo de 2023, esta meta no ha sido alcanzada.
- b. Debe proporcionar al menos una herramienta tecnológica para el Departamento de Verificación y proponer una herramienta para el Departamento de Ventas, lo que permite mejorar la calidad de su proceso de abordaje.
- c. A la vez, el proyecto debe acatar lo establecido en términos de cronograma, costo y alcance (los cuales se indican a partir del apartado 4.3 de este capítulo), al cumplir con las metas mencionadas en los puntos anteriores.

4.1.2. Objetivos del proyecto para la organización

De acuerdo con la entrevista realizada al gerente ejecutivo de IPB, David Palmacci, el objetivo general del proyecto es: lograr que el Departamento de Verificación alcance la meta de calidad establecida para el proceso de verificación de clientes nuevos y que la mantenga de forma consistente a través del tiempo.

Este proceso permite minimizar la cantidad de perfiles de clientes que aprueba el Departamento de Verificación y luego rechaza el área de control de calidad por presentar alguna deficiencia con respecto a las regulaciones, tanto nacionales como internacionales, a las que está sujeto. De este modo, se disminuirá el tiempo que toma al cliente pasar de ser un prospecto a ser un cliente activo, lo que aumentará su satisfacción y confianza en el banco.

Dentro de los objetivos específicos se encuentran:

1. Realizar un diagnóstico del proceso de abordaje de nuevos clientes en el procedimiento de verificación, el cual permita generar una lista de posibles soluciones para los problemas encontrados, con el fin de que sean evaluadas y valoradas por la dirección del Departamento de Verificación para su posible implementación.

2. Conocer e investigar las características del proceso de abordaje de clientes nuevos que realiza el Departamento de Ventas en relación con el cumplimiento de las normas y regulaciones vinculadas al procedimiento de *Conozca su cliente* (KYC).
3. Desarrollar al menos una herramienta tecnológica que le permita al Departamento de Verificación alcanzar su indicador de calidad para el proceso de abordaje de nuevos clientes y mantenerlo de manera consistente a través del tiempo.
4. Presentar una propuesta de herramienta tecnológica que le permita al Departamento de Ventas de IPB la mejora de la calidad con la que realiza el proceso de abordaje de nuevos clientes, para que sea valorada por los directores de dicha unidad.

Tanto el objetivo general como los específicos del proyecto concuerdan con la información que se encuentra en el análisis documental relacionado con el marco estratégico del banco, el cual entre otros objetivos, busca la simplificación de la banca como una manera de avanzar en el mundo digital. Al aumentar la calidad del proceso de verificación de los perfiles de nuevos clientes, no solo se minimiza la cantidad de contactos que se realizan con el cliente para solicitar información que permita cumplir con las regulaciones Sarlaft, sino también el tiempo que dura el procedimiento interno del banco para aceptar al cliente y permitirle realizar sus actividades financieras con normalidad.

De esta forma, se contribuye a que el proceso de abordaje de nuevos clientes sea simple y, en la medida de lo posible, placentero. Esta búsqueda de simplificar la banca para los clientes tiene una relación directa con el marco estratégico de la empresa, lo que coincide con lo encontrado en la investigación bibliográfica, donde autores como Kerzner (2019) mencionan que es esencial que los objetivos del proyecto estén alineados con los objetivos estratégicos de la organización, ya que esto asegura que los esfuerzos y recursos dedicados al proyecto contribuyan de manera directa a cumplir las metas corporativas a largo plazo.

Una vez establecidos los objetivos del proyecto, se pueden determinar los requisitos de este, los cuales se exponen a continuación:

4.1.3. Identificación de los requisitos del proyecto

Los requisitos del proyecto se determinaron a partir de la información obtenida en la entrevista con el gerente ejecutivo de IPB, quien los planteó en términos de alcance, costo, tiempo y calidad. A continuación, se desglosan estos requerimientos, sin embargo, se encuentran resumidos en la matriz de requerimientos del Cuadro 4.1.

4.1.3.1. Alcance

De acuerdo con la información proporcionada por el gerente ejecutivo, el proyecto está delimitado a los departamentos de ventas y de verificación de IPB y se centra específicamente en el proceso de abordaje de nuevos clientes, ya sean estos empresariales o individuales.

Con respecto a los entregables, el proyecto debe proveer una herramienta tecnológica que se implemente en el Departamento de Verificación y que se desarrolle utilizando las plataformas disponibles con las que cuenta el departamento o alguna de las que dispone la organización, siempre que no represente un costo adicional para el departamento. Esta herramienta debe permitir incorporar las regulaciones establecidas en la política de AML, que se relacionan con el proceso de KYC, para que los verificadores mejoren su gestión en el procedimiento de abordaje de nuevos clientes, logrando alcanzar el KPI de calidad y mantenerlo en el tiempo.

En relación con el entregable para el Departamento de Ventas, este se limita a la presentación de al menos una propuesta de herramienta tecnológica que permita al Departamento de Ventas mejorar la calidad de su proceso de abordaje de nuevos clientes.

De esta manera, no se consideran como parte del proyecto aquellos procesos que realiza el Departamento de Verificación y el de ventas. Tampoco se incluyen en el proyecto los otros departamentos del área de IPB ni los de las otras áreas de la organización.

4.1.3.2. Costo

El gerente ejecutivo de IPB indica que el costo del proyecto no debe presentar gastos adicionales para el Departamento, ya que debe realizarse durante la jornada laboral del equipo que lo desarrolle y utilizar las herramientas con las que el Departamento cuenta actualmente, de manera que no hay posibilidad de obtener recursos humanos, financieros o tecnológicos adicionales. Sin

embargo, es importante aclarar que, en caso de que el proyecto requiera desarrollo sobre los sistemas de la compañía, la empresa dispone del recurso necesario para su ejecución.

Teniendo esto en consideración, se estableció que el costo no debe exceder el monto que representa para la empresa el salario mensual de dos verificadores por la duración del proyecto, a partir de que se dispone de un máximo de dos personas para desarrollarlo.

4.1.3.3. Tiempo

El gerente ejecutivo indica que el proyecto debe desarrollarse en un periodo máximo de 8 semanas laborales. Cada semana laboral tiene un máximo de 40 horas de trabajo, distribuidas, de manera que se laboren 5 días por semana calendario, en un periodo de 8 horas diarias.

4.1.3.4. Calidad

Con respecto a la calidad, el gerente ejecutivo menciona que el proyecto debe desarrollarse utilizando buenas prácticas en la gestión de proyectos. De acuerdo con la revisión documental realizada, la empresa utiliza metodologías ágiles, predictivas e híbridas para los proyectos que se desarrollan en las diferentes PMO. Por lo tanto, la forma de controlar la calidad depende del marco de gestión que se aplique, del cumplimiento de los entregables y del seguimiento que se haga a lo largo de las distintas etapas.

4.1.3.5. Requerimientos de la herramienta tecnológica

De acuerdo con el análisis realizado de la información obtenida de la entrevista a la gerenta de operaciones y de la observación efectuada en torno a las plataformas tecnológicas disponibles en el departamento, se determinó que la herramienta por entregar como principal producto del proyecto debe desarrollarse utilizando plataformas de programación en VBA, como macros de Microsoft Excel y plataformas que se desarrollaron en la herramienta de SharePoint. Esto se debe a que los datos indican que no todos los miembros del Departamento de Verificación poseen destrezas y conocimientos en el uso de plataformas más complejas o en el acceso a las mismas. Por lo tanto, su incorporación requeriría un costo adicional para el proyecto, lo cual haría que este se desvío de lo establecido en el alcance. La definición de la plataforma final en la que es necesario desarrollar la herramienta para el Departamento de Verificación es elegida por el gerente ejecutivo y de Operaciones de IPB.

Cuadro 4.1*Matriz de requisitos del proyecto y su distribución según el área de impacto de estos*

Matriz de requerimientos del proyecto								
Código	Nombre del instrumento	Identificador	Descripción	Descripción de los requisitos.	Distribución de requisitos según área de impacto			
					Alcance	Tiempo	Costo	
Req-01	Entrevista	EP-01	Requisitos del proyecto	1- Diagnosticar y presentar las causas percibidas por los miembros del departamento que hacen que no se alcance mensualmente la meta de calidad del proceso de abordaje de clientes nuevos. 2- Debe proporcionar al menos una herramienta tecnológica que permita el logro sostenido de la meta de calidad para el proceso de abordaje de clientes nuevos del Departamento de Verificación. 3- Debe	1, 2 y 3	5	4	6

Matriz de requerimientos del proyecto						
Código	Nombre del instrumento	Identificador	Descripción	Descripción de los requisitos.	Distribución de requisitos según área de impacto	
					Alcance	Tiempo
				<p>proponer una herramienta tecnológica al Departamento de Ventas.</p> <p>4- No debe requerir recursos tecnológicos, humanos ni financieros adicionales a los que el departamento designa para la operación diaria de su proceso.</p> <p>5-Los entregables deben ser presentados en un tiempo no mayor que ocho semanas laborales a partir de la fecha de inicio.</p> <p>6-Se debe realizar el proyecto de acuerdo con las metodologías de gestión que actualmente</p>		

Matriz de requerimientos del proyecto							
Código	Nombre del instrumento	Identificador	Descripción	Descripción de los requisitos.	Distribución de requisitos según área de impacto		
					Alcance	Tiempo	Costo
				utiliza la empresa.			

4.2. Definición del enfoque de gestión

Este apartado incluye el análisis de factores como las características y requisitos del proyecto. Además del uso de herramientas como el filtro de modelo de idoneidad del PMI, el examen del marco de referencia de buenas prácticas presentes en la organización y el ciclo de vida del proyecto. Lo anterior tiene el fin de que se determine el marco de gestión que mejor se adapte a este, en el momento y las circunstancias actuales.

4.2.1. Modelo de filtro de idoneidad

Las políticas de la empresa indican que este tipo de proyectos (iniciativas) puede gestionarse mediante marcos de referencia de cascada, ágiles o utilizando un enfoque híbrido de estos dos. Si bien la inexperiencia del departamento en la gestión de proyectos es un factor relevante para desarrollar el proyecto con el método de cascada, debido a la necesidad de documentar adecuadamente cada una de las etapas y de ejercer un mejor control sobre cada uno de los procesos, se decidió aplicar el filtro de idoneidad para confirmar o refutar este enunciado.

El cuestionario del filtro de idoneidad se aplicó a la gerenta de operaciones del Departamento de Verificación, debido a su conocimiento sobre los miembros del equipo y de la empresa. El cuestionario que se utiliza para el filtro de modelo de idoneidad se presenta en el Cuadro 4.2. En este se indagó sobre aspectos fundamentales del equipo a cargo del proyecto, la cultura de la organización y las características del proyecto. Cada una de estas categorías se divide en subcategorías, sobre las cuales se formulan las preguntas dirigidas a la gerenta de operaciones, con el fin de obtener una valoración que permita determinar el marco metodológico por aplicar.

Cuadro 4.2*Cuestionario de idoneidad aplicado*

Categoría	Subcategoría	Preguntas	Escala de evaluación	Calificación obtenida	
Equipo	Tamaño del equipo	¿El tamaño del equipo es adecuado para manejar la carga de trabajo actual?	1 = NO 5= Parcialmente 10= SÍ	10	
		¿El tamaño del equipo permite una distribución equitativa del trabajo?	1 = NO 5= Parcialmente 10= SÍ	10	
		¿El tamaño del equipo facilita la comunicación efectiva entre los miembros?	1 = NO 5= Parcialmente 10= SÍ	7	
	Experiencia	¿El equipo tiene la experiencia necesaria para el proyecto?	1 = NO 5= Parcialmente 10= SÍ	5	
		¿Los miembros del equipo han trabajado juntos en proyectos anteriores?	1 = NO 5= Parcialmente 10= SÍ	1	
		¿El equipo tiene experiencia en la resolución de problemas complejos?	1 = NO 5= Parcialmente 10= SÍ	7	
		¿El equipo tiene acceso a la información necesaria para el proyecto?	1 = NO 5= Parcialmente 10= SÍ	10	
		¿El equipo puede acceder a los expertos y asesores cuando es necesario?	1 = NO 5= Parcialmente, 10= SÍ	10	
		¿El equipo tiene acceso a la documentación y archivos relevantes?	1 = NO 5= Parcialmente, 10= SÍ	10	
Cultura	10	Aceptación	¿La cultura organizacional es flexible y abierta al cambio?	1 = NO 5= Parcialmente, 10= SÍ	8

Categoría	Subcategoría	Preguntas	Escala de evaluación	Calificación obtenida
Proyecto	Confianza	11 ¿La organización fomenta la innovación y la mejora continua?	1 = NO 5= Parcialmente, 10= SÍ	10
		12 ¿La metodología ágil es compatible con las políticas y procedimientos organizacionales?	1 = NO 5= Parcialmente, 10= SÍ	10
		13 ¿El equipo confía en la dirección para proporcionar los recursos necesarios?	1 = NO 5= Parcialmente, 10= SÍ	5
		14 ¿El equipo confía en sus habilidades para adaptarse a cambios y resolver problemas?	1 = NO 5= Parcialmente, 10= SÍ	8
		15 ¿La confianza mutua permite una comunicación abierta y honesta?	1 = NO 5= Parcialmente, 10= SÍ	8
	Toma de decisiones	16 ¿El equipo tiene un proceso claro para la toma de decisiones?	1 = NO 5= Parcialmente, 10= SÍ	10
		17 ¿La dirección apoya las decisiones del equipo y proporciona orientación cuando es necesario?	1 = NO 5= Parcialmente, 10= SÍ	10
		18 ¿El equipo utiliza datos y evidencia para fundamentar sus decisiones?	1 = NO 5= Parcialmente, 10= SÍ	10
	Características del proyecto	19 ¿El proyecto se basa en procesos y tecnologías probadas?	1 = NO 5= Parcialmente, 10= SÍ	8
		20 ¿El proyecto tiene entregables claramente definidos y medibles?	1 = NO 5= Parcialmente, 10= SÍ	10
		21 ¿El proyecto se desarrolla en un entorno complejo y cambiante?	1 = NO 5= Parcialmente, 10= SÍ	10

Categoría	Subcategoría	Preguntas	Escala de evaluación	Calificación obtenida
	22 Gestión de interesados	¿Se identificaron todos los <i>stakeholders</i> del proyecto y sus intereses?	1 = NO 5= Parcialmente, 10= SÍ	8
		¿Se ha involucrado a los <i>stakeholders</i> clave en la toma de decisiones relevantes para el proyecto?	1 = NO 5= Parcialmente, 10= SÍ	8
		¿Existe un líder o equipo responsable de la gestión de <i>stakeholders</i> en el proyecto?	1 = NO 5= Parcialmente, 10= SÍ	10
	25 Criticidad	¿El proyecto tiene un impacto significativo en la reputación o imagen de la organización?	1 = NO 5= Parcialmente, 10= SÍ	10
		¿El proyecto es fundamental para la estrategia o el cumplimiento de objetivos de la organización?	1 = NO 5= Parcialmente, 10= SÍ	10
		¿El proyecto protege o fortalece la posición competitiva de la organización en el mercado?	1 = NO 5= Parcialmente, 10= SÍ	9

De acuerdo con los resultados y según se puede evidenciar en el gráfico de radar o araña de la Figura 4.1, 7 de las 9 subcategorías sobre las que se realizaron preguntas obtuvieron una media superior a 8, lo que las ubica dentro de la dimensión del marco predictivo. De igual manera, tomando como base la interpretación de los datos que se obtienen y sus correspondientes valoraciones, se puede realizar el siguiente análisis en relación con cada categoría sobre la que incide el proyecto:

4.2.1.1. Equipo

El tamaño del equipo para este proyecto es el adecuado para desarrollar las diferentes tareas que requiere. Sin embargo, a pesar de que el equipo tiene una experiencia mínima en el desarrollo de este tipo de proyectos, cuenta con acceso a información y soporte de expertos, tanto de la PMO

como del gerente ejecutivo de IPB, quien, en otras etapas de su carrera profesional, ha participado en la gestión de proyectos de otras áreas cuando lo requieran.

De acuerdo con los requerimientos establecidos por el gerente ejecutivo de IPB, el recurso humano destinado al proyecto consiste en dos personas a tiempo completo: un gerente y un asistente. El tamaño del equipo de proyecto fue determinado por el gerente ejecutivo, quien consideró su experiencia previa en proyectos, las características de este y la posibilidad de asignar recurso humano sin que afecte significativamente la operativa del departamento.

El asistente de proyecto puede no ser la misma persona, esto depende de la etapa del ciclo de vida del proyecto en la que se esté trabajando. En las etapas de planeación, las personas deben tener conocimientos en administración de proyectos, mientras que en las fases en las que se desarrollen herramientas tecnológicas, el puesto de asistente es ocupado por una persona con conocimientos técnicos y destrezas en la tecnología que se seleccionó. Esto permite una distribución adecuada del trabajo y, al contar con conocimientos en la gestión del proyecto, se facilita el proceso de comunicación entre los miembros.

4.2.1.2. *Cultura*

La cultura organizacional permite que la dirección sea flexible y abierta al cambio, factores culturales que están muy arraigados en la empresa, al igual que el enfoque en la innovación y la mejora continua. Esto se debe a que se capacita e incentiva constantemente a la dirección de cada unidad y a todo el personal de la organización en general, para desarrollar sus habilidades y capacidades en estos temas.

Sin embargo, a pesar de la confianza en la comunicación con la Dirección existe cierto recelo respecto a la disponibilidad de los recursos, ya que, al no contar con recursos adicionales para el proyecto, especialmente humanos, un aumento en la carga de trabajo puede influir en la disponibilidad de algunos miembros para el desarrollo del proyecto. Esto se debe a que es posible que los miembros del equipo deban dedicar parte de su tiempo al desarrollo de la verificación de perfiles de KYC, que requiere día a día la operación y el tiempo restante al desarrollo del proyecto.

4.2.1.3. Proyecto

El proyecto está claro para los miembros del equipo. Por otra parte, se identificaron los interesados, los cuales se anuncian en el Cuadro 4.3, aunque no todos están involucrados en las decisiones importantes. Esta responsabilidad recae en los interesados clave, que son el patrocinador, el gerente de proyecto y el gerente de operaciones del Departamento de Verificación.

De acuerdo con el impacto del proyecto en la reputación de la entidad, su incidencia en los riesgos regulatorios del banco y su contribución a mejorar su competitividad, este proyecto se considera crítico para el área de IPB.

Cuadro 4.3

Interesados del proyecto

Interesados del proyecto	
Patrocinador	David Palmacci
Gerente de proyecto	Ernesto Araya
Asistente de proyecto	Varía según etapa de proyecto
Gerente de Operaciones Departamento de Verificación	Hazel Quirós
Gerente de Operaciones Departamento de Ventas	Samantha Barrera
Líderes de equipo	
Verificadores	

Figura 4.1
Gráfico de radar



Según el resultado de la aplicación del filtro de idoneidad para el proyecto y, debido a las características del equipo, del proyecto y de la cultura organizacional, se concluye que la metodología que mejor se ajusta es el modelo predictivo o de cascada.

4.2.2. Marco de referencia de buenas prácticas en la organización

El enfoque de desarrollo del proyecto se puede determinar a partir de los criterios que indica el PMI (2021). El Cuadro 4.4 muestra los resultados de la aplicación de estos criterios a la operativa de la empresa y a las características del proyecto.

Cuadro 4.4
Variables de determinación del enfoque de desarrollo aplicados al proyecto

Categoría	Variable	Enfoque de desarrollo	
		Predictivo	Adaptativo
Producto, servicio o resultado	Grado de innovación	Entregables definidos y equipo experimentado en ellos	Entregables no estructurados, equipo con poca experiencia.
	Certidumbre en los requisitos	Requisitos claramente definidos	Requisitos inciertos, volátiles o complejos.

Categoría	Variable	Enfoque de desarrollo	
		Predictivo	Adaptativo
Proyecto	Estabilidad del proyecto	Poca probabilidad de cambios	Alta probabilidad y frecuencia de cambios.
	Implementación de cambios	Implementación compleja	Implementación es sencilla
	Entrega	No iterativa	Puede ser progresivo
	Riesgo	Planificación detallada con procesos de control rigurosos para mitigar riesgos.	Reduce el riesgo al modular los entregables que puedan adaptarse a oportunidades y amenazas emergentes.
	Regulaciones	Entornos con regulación significativa	Entornos no regulados o con poca regulación.
	Interesados	Menor participación de interesados como el dueño del producto	Participación significativa de todos los interesados
Organización	Restricciones del cronograma	El cronograma puede estar supeditado al avance de los entregables.	Necesidad de entregar en fechas determinadas aún si no es un producto terminado
	Disponibilidad de financiamiento	Fondos definidos para los proyectos.	Ambiente con menor seguridad financiera para proyectos.
	Impacto en la reputación de la empresa	Alto impacto	Bajo impacto
	Estructura organizacional	Muchos niveles, rígida presentación de informes.	Estructura plana, equipos de proyecto autoorganizados
	Cultura	El trabajo se planifica y mide con respecto a líneas base	Autogestión del equipo de proyecto.

Categoría	Variable	Enfoque de desarrollo	
		Predictivo	Adaptativo
	Capacidad organizacional	Estructura y mentalidad dirigida a la planificación rígida	Mentalidad adaptativa, abraza el cambio en el ámbito cultural y en las políticas organizacionales.
	Tamaño y ubicación del equipo	Equipos grandes, en entornos virtuales.	Equipos de proyectos de menos de 10 personas en un mismo espacio físico.

Nota. Las celdas marcadas con color representan las respuestas obtenidas tras comparar las características del proyecto con cada una de las variables.

A partir de los resultados de la aplicación del cuestionario de filtro de idoneidad del PMI a la gerenta de operaciones, así como de las revisiones bibliográficas y documentales, se tomó la determinación de desarrollar el proyecto bajo el marco de referencia de cascada. Esto se debe a que los objetivos del proyecto y los requerimientos se han establecido y están claros desde el inicio y son relativamente estables.

Además, al contar con un equipo de proyectos sin experiencia previa en este tipo de iniciativas, la selección de este marco metodológico permite una planificación más detallada y estructurada, lo que a la vez proporciona un mayor grado de control a lo largo de las diferentes fases. Asimismo, el enfoque secuencial reduce la complejidad al abordar las etapas paso a paso, lo que facilita la gestión y disminuye la posibilidad de errores. Por su enfoque en la documentación, resulta útil como modelo de referencia para futuros proyectos del departamento. La selección del enfoque de cascada o secuencial es ideal debido a las características del proyecto, en el cual, por su naturaleza, se anticipan pocos cambios.

4.2.3. Definición del ciclo de vida del proyecto

Definir el ciclo de vida del proyecto es un paso fundamental para que este sea exitoso, ya que representa una guía para la planificación y ejecución de este, así como para el control a lo largo de sus etapas. El ciclo de vida es específico para el proyecto que se desea desarrollar, por lo tanto, considerar las necesidades particulares de los interesados principales resulta esencial para alcanzar su éxito.

A partir de la información obtenida de fuentes bibliográficas y de los objetivos y requisitos del proyecto, que se recabaron a través de las entrevistas, se determina que el ciclo de vida debe estar conformado por cinco etapas o fases interrelacionadas, las cuales son: inicio, análisis y planificación, desarrollo de herramientas, implementación y cierre. La Figura 4.2 muestra el ciclo de vida definido para este proyecto.

Figura 4.2
Ciclo de vida del proyecto



Nota. En la figura se observan las etapas secuenciales del proyecto, desde su inicio hasta su final.

La fase de inicio constituye su fundamento, ya que define el punto de partida. Incluye la definición de los objetivos, el alcance, los requisitos y el desarrollo del plan que se sigue hasta la conclusión exitosa de este. Esta fase permite asegurar que el proyecto esté alineado con los objetivos estratégicos de la empresa. Según el PMI (2021), esta etapa incluye crear el acta de constitución, así como determinar los interesados, el alcance y las restricciones.

La etapa de análisis y planificación incluye el análisis de los procesos y las posibles causas por las que el Departamento de Verificación no logra alcanzar de manera sostenida su meta de calidad, establecida para el proceso de abordaje de nuevos clientes y los objetivos que se desean lograr. Durante esta etapa, se elabora un plan estratégico que contempla, entre otras actividades, la asignación de recursos, la elaboración del cronograma, la identificación de los riesgos, así como

la designación de indicadores de desempeño. De igual forma, en este apartado se plantean las soluciones que se desarrollan en las etapas posteriores.

Con respecto al desarrollo de herramientas, este consiste en elaborar la(s) herramienta(s) tecnológica(s) que se seleccionaron en el proceso de planificación para el Departamento de Verificación. Además de crear, al menos, una propuesta de herramienta para mejorar el procedimiento de abordaje de nuevos clientes que realiza el Departamento de Ventas.

La etapa de implementación se relaciona con la distribución y puesta en producción de la(s) herramienta(s) que permiten al Departamento de Verificación alcanzar, de manera consistente, su indicador de calidad y la entrega de la propuesta de la(s) herramienta(s) que pueden mejorar el proceso de abordaje de nuevos clientes del Departamento de Ventas. Adicionalmente, en esta etapa se incluye la realización de ajustes y mejoras para garantizar la operatividad del departamento y el cumplimiento de las regulaciones AML.

Por último, se encuentra la etapa de evaluación y cierre del proyecto, en la que se recibe la retroalimentación sobre el uso de las herramientas y la contribución de estas al cumplimiento de la meta de calidad para el proceso de abordaje de nuevos clientes, por parte del Departamento de Verificación de manera consistente. Enseguida, se procede con el cierre del proyecto, donde se documentan las lecciones aprendidas y este se da por concluido en su totalidad.

4.3. Conjunto de buenas prácticas de gestión aplicables al proyecto

A continuación, se definen las buenas prácticas de gestión que se ajustan de mejor manera al proyecto. Estas prácticas se establecen de acuerdo con el análisis de los datos obtenidos de fuentes primarias y secundarias, recabados mediante entrevistas, así como a través de la investigación bibliográfica y documental.

Durante la entrevista con el gerente ejecutivo del Departamento de Verificación se establece que el proyecto debe desarrollarse siguiendo buenas prácticas que se utilizan en la gestión de proyectos y reconocidas internacionalmente. Mediante la investigación documental, se pudo constatar que la empresa, al ser una entidad global con amplia experiencia, ha establecido entre sus políticas y procedimientos que cualquier tipo de proyecto que se desarrolle puede plantearse siguiendo metodologías de cascada, ágiles, o bien híbridas, combinando las dos anteriores. Para la clase de proyecto que se encuentra en estudio, al no estar abarcado en el alcance de gestión de

proyectos de la PMO, no existe una definición metodológica interna que indique la forma en la que debe gestionarse.

Al considerar los resultados del filtro de modelo de idoneidad, los requerimientos del proyecto y las expectativas de los interesados, se establece que las mejores prácticas que se aplican son las que se establecen en el PMBoK. Sin embargo, para poder adaptar las mejores prácticas, es necesario realizar una serie de pasos y consideraciones clave, entre las que se pueden mencionar:

4.3.1. Analizar el contexto y las necesidades específicas del proyecto.

El proyecto se desarrolla en un ambiente de alto control regulatorio, donde la creación de los perfiles de los clientes debe realizarse siguiendo políticas y procedimientos globales, cuyo incumplimiento puede ocasionar sanciones económicas y legales para la entidad, así como un detrimento de la reputación de la compañía, lo que puede repercutir en el éxito financiero de la organización. Al considerar lo anterior, el proyecto debe permitir simplificar la gestión del control de la calidad (verificación) del proceso de abordaje de nuevos clientes, de manera que el procedimiento sea más eficiente para el cliente y se aumente su satisfacción, sin dejar de cumplir con lo establecido en las políticas AML en el ámbito nacional e internacional.

4.3.2. Evaluación de recursos y capacidades

A pesar de que el Departamento de Verificación tiene una función operativa dentro de las actividades del banco, existen recursos capacitados para gestionar el proyecto de manera adecuada, ya que hay miembros en el equipo de verificación que cuentan con los conocimientos y destrezas necesarios para esto. Además, existen verificadores que, como parte de su formación profesional, han realizado estudios en gestión de proyectos en el ámbito de maestría y diplomados. De igual forma, hay miembros con capacidades y conocimientos en la creación de herramientas tecnológicas a partir de plataformas como Microsoft Word, Excel y Power BI, además de herramientas de trabajo en la nube.

En la evaluación de las capacidades del departamento, se pudo determinar que todos los miembros del Departamento de Verificación tienen capacitación en herramientas como Microsoft Office, principalmente en Microsoft Word, Excel y PowerPoint. Además, poseen conocimientos en el uso de herramientas con base en Internet, conocidas como SharePoint.

4.3.3. Definición clara de los requisitos y del alcance

El alcance del proyecto se encuentra claramente definido de acuerdo con lo establecido en el punto 4.1.3, lo que incluye sus restricciones.

4.3.4. Planificación detallada del proyecto

La planificación detallada del proyecto se desarrolla en el Capítulo V de este estudio e incluye aspectos primordiales, como la determinación de los interesados, la estructura de desglose de trabajo, el cronograma de actividades y el plan de gestión e integración del proyecto en la operativa diaria de la empresa. Esta planificación incluye los temas que se relacionan con la gestión de la calidad, las estrategias de comunicación y manejo de los interesados, las herramientas de control, los tópicos que se relacionan con el desarrollo del equipo, así como la evaluación y el registro de lecciones aprendidas.

4.4. Procesos del marco de gestión seleccionado

Al tener en cuenta los resultados del filtro de modelo de idoneidad, que indican que el proyecto debe desarrollarse con el enfoque de cascada, así como la información obtenida de las políticas y procedimientos de la institución respecto a las metodologías aceptadas, se decide adoptar la guía del PMBOK como herramienta en la que se debe basar el desarrollo del proyecto.

Esta guía permite la estandarización y consistencia del proyecto, ya que las prácticas que ofrece pueden aplicarse a cualquier tipo de proyecto. Esto no solo facilita su gestión, sino que proporciona una base sólida para los procesos de revisión y auditoría, debido a que se puede determinar con mayor exactitud si se siguieron las mejores prácticas reconocidas internacionalmente.

Adicionalmente, el PMBOK (2017) abarca todas las áreas de conocimiento necesarias para gestionar efectivamente los proyectos, desde el alcance y la integración, la calidad de los recursos y el costo, hasta el tiempo, las comunicaciones, el riesgo y las adquisiciones.

El Cuadro 4.5 describe el análisis de las áreas de conocimiento y de los procesos por considerar para la creación de la propuesta de gestión del proyecto de mejora de la calidad del proceso de verificación de nuevos clientes del Departamento de Verificación de IPB, a partir de las características del proyecto y sus requisitos. Es importante mencionar que no se incluyen

grupos de procedimientos que se relacionan con el manejo de las adquisiciones, debido a que los requerimientos del proyecto establecen que no se deben utilizar recursos humanos, tecnológicos ni financieros adicionales a los que tiene el Departamento de Verificación.

La organización dispone de plataformas tecnológicas de Microsoft Office que se utilizan para documentar los diferentes procesos y etapas del proyecto. Además, se cuenta con la versión profesional de Microsoft Project, la cual resulta muy útil para el control y la planificación, especialmente en lo que respecta a costos, cronograma, cambios y recursos.

Asimismo, se cuenta con acceso al SharePoint, donde se archivan los proyectos desarrollados por la PMO asignada al área de Wealth. En esta plataforma se pueden consultar proyectos que se han desarrollado y buscar aquellos que presenten alguna similitud con el que se plantea en este estudio, con el objetivo de determinar si algunas de las prácticas que se utilizan son escalables para este proyecto. Por otro lado, el acceso a las lecciones aprendidas permite considerar aspectos que tienen la posibilidad de aplicarse a este caso. Lo anterior tiene el fin de contribuir con su éxito, a pesar de que los proyectos que desarrolla la PMO son de una envergadura mucho mayor.

Además de los recursos tecnológicos, el gerente ejecutivo de IPB garantiza el acceso a directores y equipos de proyecto que actualmente se desempeñan en la PMO del área de Wealth. Lo anterior tiene el fin de obtener orientación o consejos sobre el desarrollo del proyecto a lo largo de sus diferentes etapas.

Es importante mencionar que no se incluye el área de conocimiento relacionado con los costos. Esto se debe a que por las características y requerimientos del proyecto, el costo de este está determinado por el salario que devengan los dos miembros del equipo del proyecto (dos verificadores).

Cuadro 4.5*Análisis áreas de conocimiento según PMBOK*

Área de conocimiento	Grupo de procesos	Proceso	Inclusión en propuesta de gestión (SÍ/NO)	Justificación
Integración del proyecto	Inicio	Desarrollar el acta de constitución del proyecto	Sí	Esta área de conocimiento representa un proceso primordial en la gestión de proyectos, ya que busca la armonización de todas partes del proyecto, de manera que trabajen juntas, procura que los cambios se gestionen de forma efectiva y los recursos se usen eficientemente, de forma que se logren los objetivos del proyecto según el plan de gestión.
	Planificación	Desarrollar el plan para la dirección del proyecto	Sí	
	Monitoreo y control	Monitorear y controlar el trabajo del proyecto	Sí	
	Monitoreo y control	Gestión y monitoreo de los cambios		
	Ejecución	Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto	Sí	
	Ejecución	Gestionar el conocimiento del proyecto	Sí	
	Cierre	Cerrar el proyecto	Sí	
Alcance del proyecto	Planificación	Planificar la gestión del alcance	Sí	Asegura que todas las expectativas y necesidades del proyecto

Área de conocimiento	Grupo de procesos	Proceso	Inclusión en propuesta de gestión (SÍ/NO)	Justificación
Cronograma del proyecto	Planificación	Recopilar Requisitos	Sí	se identifiquen y documenten. Además, define, controla y asegura que solo se realice el trabajo necesario para terminar el proyecto según lo que se planteó en el plan de proyecto. Esto permite que el proyecto se desarrolle siguiendo el rumbo original, lo que evita sobre costos y retrasos en el cronograma.
	Planificación	Definir el alcance	Sí	
	Planificación	Creación de la EDT	Sí	
	Monitoreo y control	Validar el alcance	Sí	
	Monitoreo y control	Controlar el alcance	Sí	
Cronograma del proyecto	Planificación	Definir las actividades	Sí	Asegura una planificación detallada de todas las tareas y actividades, lo que facilita una programación precisa, con el fin de lograr que las asignaciones se completen en el tiempo previsto
	Planificación	Estimar la duración de las actividades	Sí	
	Planificación	Desarrollar el cronograma	Sí	
Cronograma del proyecto	Monitoreo y control	Controlar el cronograma	Sí	
Costo del proyecto	Planificación	Estimar los costos	No	Asegura que el proyecto se ejecute dentro del presupuesto aprobado, lo que evita sobrecostos.
	Planificación	Determinar el Presupuesto	No	
Calidad del proyecto	Planificación	Planificar la gestión de la calidad	Sí	Garantiza que las actividades necesarias para desarrollar el

Área de conocimiento	Grupo de procesos	Proceso	Inclusión en propuesta de gestión (SÍ/NO)	Justificación
	Ejecución	Gestionar la calidad	Sí	proyecto, así como los entregables cumplan con los estándares de calidad esperados,
	Monitoreo y control	Controlar la calidad	Sí	
Recursos del proyecto	Planificación	Planificar la gestión de recursos	Sí	Asegura que se asignen y gestionen adecuadamente todos los recursos humanos, materiales y tecnológicos necesarios para el proyecto.
	Ejecución	Seleccionar recursos	Sí	
	Ejecución	Desarrollar el equipo del proyecto	Sí	
	Ejecución	Dirigir al equipo del proyecto	Sí	
	Monitoreo y control	Controlar los recursos	Sí	
Comunicaciones del proyecto	Planificación	Planificar la gestión de las comunicaciones	Sí	Facilita una comunicación clara y oportuna entre todos los interesados del proyecto, asegurando que todos estén informados y alineados con lo largo de las diferentes etapas del proyecto.
	Ejecución	Gestión de las comunicaciones	Sí	
	Monitoreo y control	Monitorear las comunicaciones	Sí	
Riesgos del proyecto	Planificación	Planificar la gestión de riesgos	Sí	Proporciona un enfoque sistemático para identificar, analizar y

Área de conocimiento	Grupo de procesos	Proceso	Inclusión en propuesta de gestión (SÍ/NO)	Justificación
Interesados del proyecto	Ejecución	Gestionar las comunicaciones	Sí	responder a los riesgos, lo que reduce la probabilidad de problemas críticos que puedan llevar al fracaso del proyecto.
	Monitoreo y control	Monitorear los riesgos	Sí	
Interesados del proyecto	Planificación	Planificar la gestión de los Interesados	Sí	Asegura que las necesidades y expectativas de todos los interesados se identifiquen y gestionadas adecuadamente, lo que promueve su compromiso y apoyo.
	Ejecución	Gestionar las comunicaciones	Sí	
	Monitoreo y control	Monitorear el compromiso de los Interesados	Sí	

Capítulo 5. Propuesta de solución

En este capítulo se desarrolla tanto la propuesta del plan de gestión para el proyecto de “Mejora de la calidad del proceso de abordaje de clientes nuevos para el Departamento de Verificación del área de IPB de Citibank NA”. como la elaboración de la estrategia que permita integrar el plan propuesto a la operación del departamento, todo esto a partir de la información obtenida en el capítulo anterior. La propuesta incorpora técnicas, procesos y herramientas que utilizan las buenas prácticas propuestas por el PMI para la gestión exitosa de proyectos.

5.1. Plan de gestión para el proyecto de “Mejora de la calidad del proceso de abordaje de clientes nuevos del Departamento de Verificación de Citibank NA”

Este apartado abarca el plan de gestión del proyecto, en el que se exponen aspectos generales de este, así como los procesos de manejo detallados que se utilizan en las diferentes etapas del ciclo de vida.

5.1.1. Generalidades

Entre las generalidades, se describe el objetivo del plan de gestión, la matriz de procesos y el flujo en el que se llevan a cabo estos procedimientos.

5.1.1.1. Objetivo

El plan de gestión tiene como objetivo desarrollar la forma en la que debe gestionarse el proyecto de mejora de la calidad del proceso de verificación de clientes nuevos para el Departamento de IPB de Citibank NA, a lo largo de las diferentes etapas de su ciclo de vida. Esto incluye a los procesos de planeación, ejecución, monitoreo, control y cierre, así como las actividades que se deben llevar a cabo y la manera en la que estas deben realizarse.

Este plan de gestión se desarrolla considerando, tanto las características del departamento y de la organización como sus necesidades, las cuales fueron expuestas por los sujetos de investigación en el capítulo anterior.

5.1.1.2. Matriz de procesos del proyecto

El Cuadro 5.1 muestra las áreas de conocimiento que incluye el plan de gestión para el proyecto, así como su descomposición en procesos y las tareas que deben desarrollarse en cada

uno de los grupos de procedimientos. Es importante mencionar que no se incluyen las áreas de conocimiento de gestión de los costos, debido a que por las características y requerimientos del proyecto su costo está determinado por el salario que devengan los miembros del equipo. Tampoco se incluye el manejo de las comunicaciones, ya que el proyecto tiene una escala relativamente reducida, las comunicaciones se realizan de forma regular y directa entre los interesados. Los detalles sobre cómo se llevan a cabo las comunicaciones sobre temas que se relacionan con el proyecto se incorporan dentro del plan de gestión de los interesados.

Cuadro 5.1
Matriz de procesos del proyecto

Área del conocimiento	Grupos de procesos				
	Inicio	Planificación	Ejecución	Control	Cierre
Integración del proyecto	Creación del acta de constitución del proyecto	Desarrollo del plan para la gestión del proyecto	Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto	Gestionar, monitorear y controlar los cambios	Cierre el proyecto
Alcance del proyecto		Recopilar requisitos y definir alcance			
Cronograma del proyecto		Definir y secuenciar actividades Estimar la duración y desarrollar el cronograma del proyecto	Gestionar la calidad, la respuesta a riesgos, los interesados y los recursos	Monitorear y controlar el alcance, cronograma, calidad, riesgos, interesados y recursos	
Calidad del proyecto		Planificación de la gestión de la calidad			
Riesgos del proyecto		Planificación de los riesgos del proyecto			

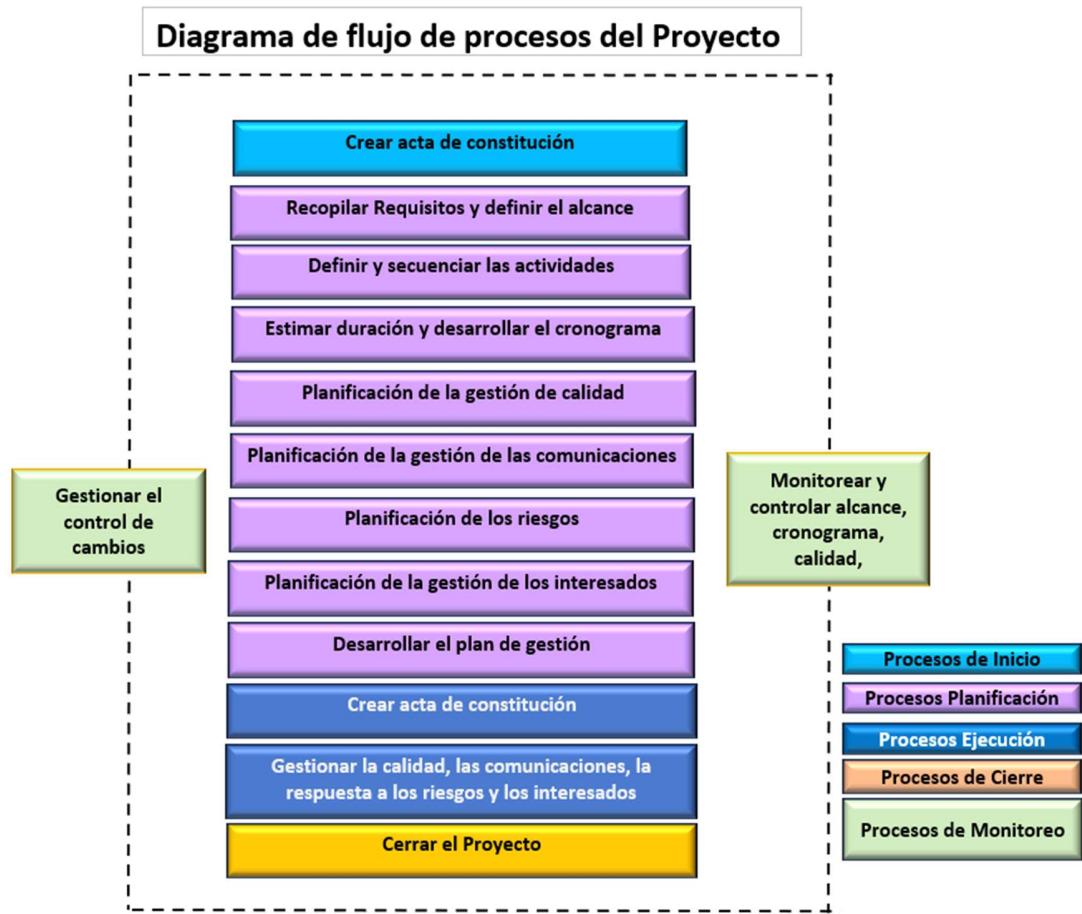
Área del conocimiento	Grupos de procesos				
	Inicio	Planificación	Ejecución	Control	Cierre
Interesados del proyecto		Planificación de la gestión de los interesados			
Recursos del proyecto		Planificación de la gestión de los recursos			

5.1.1.3. Flujo de procesos del proyecto

La Figura 5.1 muestra la vinculación de los procesos que conforman el plan de gestión, los cuales están clasificados según los grupos de procedimientos que incluye el PMI en la última versión del PMBOK.

Figura 5.1

Diagrama de flujo de procesos del proyecto



Nota. La figura muestra los procesos que se relacionan con el proyecto de mejora de la calidad del proceso de abordaje de nuevos clientes del Departamento de Verificación del área de IPB de Citibank NA.

5.2. Procesos de inicio

El inicio del proyecto se caracteriza por el desarrollo del acta constitutiva, así como por la definición e identificación de los interesados. Es decir, aquellas personas que tienen algún interés en los resultados del proyecto.

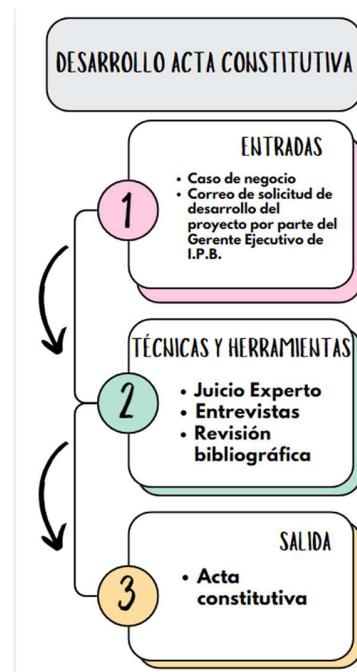
5.2.1. Creación del acta de constitución del proyecto

Una vez que se obtiene la aprobación del proyecto por parte del patrocinador, el director del proyecto tiene luz verde para gestionar el proyecto, de la manera que considere necesaria, de acuerdo con las buenas prácticas de gestión de proyectos. Lo anterior tiene el fin de alcanzar los objetivos que este busca satisfacer.

La Figura 5.2 muestra el proceso realizado para crear el acta de constitución del proyecto. Este procedimiento comienza con la recepción de la solicitud (véase la Figura 1.2) por parte del gerente ejecutivo del área, con el objetivo de desarrollar un proyecto que permita al Departamento de Verificación de IPB alcanzar el indicador de calidad establecido para el proceso de verificación del abordaje de clientes nuevos.

Una vez recibida la indicación, se aplican herramientas y técnicas de recopilación y procesamiento de datos, entre ellas el juicio experto, las entrevistas y la revisión bibliográfica, para obtener información que permita crear el acta constitutiva, considerando a los interesados, sus requerimientos y su nivel de influencia.

Figura 5.2
Proceso para la creación del acta constitutiva del proyecto



El Cuadro 5.2 muestra el acta de constitución del proyecto, la cual se elaboró a partir de la información obtenida en el capítulo anterior, que incluye los objetivos del proyecto, su alcance y exclusiones, el ciclo de vida del proyecto y los entregables de cada etapa, el tiempo de ejecución, el costo esperado, los interesados y su distribución según el nivel de influencia y poder que tienen sobre el proyecto. La firma del acta constitutiva del proyecto representa el banderazo de salida para su desarrollo.

Cuadro 5.2*Acta constitutiva del proyecto*

ACTA CONSTITUTIVA DE PROYECTO			
Nombre del proyecto:	Proyecto para la mejora de calidad del proceso de abordaje de clientes nuevos del Departamento de Verificación del área de IPB de Citibank NA.	Código del proyecto:	P-CKR-001
Dirigido por:	Ernesto Araya Hernández	Fecha:	
Patrocinador:	David Palmacci		
Objetivos del proyecto			
<p>Objetivo general: lograr que el Departamento de Verificación alcance a meta de calidad establecida para el proceso de verificación de clientes nuevos y que la pueda mantener de forma consistente a través del tiempo.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar un diagnóstico de las posibles causas por las que el Departamento de Verificación no logra alcanzar la meta establecida en el indicador clave de desempeño relacionado con la calidad del proceso de abordaje de clientes nuevos, con el fin de que se propongan posibles soluciones. 2. Generar una lista de posibles soluciones para los problemas que se encontraron en el diagnóstico realizado, con el fin de que se evalúen y valoren por la dirección del Departamento de Verificación para su posible implementación. 3. Conocer las características del proceso abordaje de clientes nuevos que realiza el Departamento de Ventas con relación al cumplimiento de las normas y regulaciones que se relacionan con el procedimiento de conozca su cliente (KYC) 4. Desarrollar al menos una herramienta tecnológica que permita que el Departamento de Verificación alcance su indicador de calidad para el proceso de abordaje de clientes nuevos y mantenerlo de manera consistente a través del tiempo. 5. Presentar una propuesta de herramienta tecnológica que permita que el Departamento de Ventas de IPB mejore la calidad con la que realizan el proceso de abordaje de clientes nuevos, para que sea valorada por los directores de dicha unidad. 			
Alcance y exclusiones del proyecto			
<p>El proyecto está delimitado a los departamentos de ventas y de verificación del área de IPB y, específicamente, al proceso de abordaje de clientes nuevos, tanto empresariales como individuos.</p>			

ACTA CONSTITUTIVA DE PROYECTO

Con respecto a los entregables, el proyecto debe proveer al menos una herramienta tecnológica que pueda implementarse en el Departamento de Verificación que permita alcanzar el indicador de calidad para el proceso seleccionado, esta debe ser desarrollada utilizando las plataformas disponibles con las que cuenta el departamento o en caso extraordinario, alguna de las otras tecnologías con la que cuente la organización siempre y cuando no represente un costo adicional para el departamento.

En cuanto al entregable para el Departamento de Ventas, este se limita a la presentación de al menos una propuesta de herramienta tecnológica que permita que se mejore la calidad de su proceso de abordaje de clientes nuevos.

De manera que no se consideran como parte del proyecto los otros procesos que realizan, tanto los departamentos de verificación como el de ventas, tampoco se incluyen en el proyecto los otros departamentos del área de IPB ni de las otras áreas de la organización así como la ejecución del proyecto.

Ciclo de vida y entregables del proyecto

CICLO DE VIDA DEL PROYECTO PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD DEL PROCESO DE VERIFICACIÓN DE CLIENTES NUEVOS DE I.P.B



Inicio	Presentación del acta constitutiva del proyecto y sus componentes.
Análisis y planificación	Desarrollo del acta constitutiva del proyecto, plan de gestión del proyecto que incluya la EDT, la línea base de costo, cronograma y alcance, así como la identificación de posibles riesgos que se relacionan con el proyecto y las medidas de contención para estos.

ACTA CONSTITUTIVA DE PROYECTO						
	<p>Resultados del análisis del proceso, así como de las posibles causas y soluciones al problema a partir de la información obtenida de los interesados por medio de entrevistas y una encuesta.</p> <p>Selección de, al menos una herramienta tecnológica a ser desarrollada para el Departamento de Verificación, con el fin de que permita a sus miembros alcanzar el indicador de calidad para el proceso de abordaje de clientes nuevos. Igualmente, se incluye la selección de la propuesta de herramienta para el Departamento de Ventas y su justificación.</p>					
Desarrollo de herramientas	Presentación de herramientas que se desarrollaron para el Departamento de Verificación y propuestas para el Departamento de Ventas, a las gerencias involucradas para su aprobación					
Implementación	Confirmación de la distribución de las herramientas y capacitación en el uso de estas a los interesados					
Evaluación y cierre	<p>Documentación y presentación de lecciones aprendidas.</p> <p>Firma acta de cierre del proyecto por parte del patrocinador</p>					
Plazo estimado para el proyecto						
Fecha de inicio: enero de 2025 Fecha de finalización: marzo de 2025						
Presupuesto del proyecto						
₡6.000.000,00						
Identificación de interesados						
Nombre	Relación con el proyecto	Poder	Interés			
David Palmacci	Gerente Ejecutivo de IPB	Alto	Alto			
Marcelle Díaz	Gerente IPB AML	Alto	Alto			
Hazel Quirós	Gerente de Operaciones IPB	Alto	Alto			
Andrea Cabrera	Líder de equipo Departamento de Verificación	Medio	Alto			

ACTA CONSTITUTIVA DE PROYECTO			
Óscar Vargas	Líder de equipo Departamento de Verificación	Medio	Alto
Heidy Jiménez	Líder de equipo Departamento de Verificación	Medio	Alto
Ena Rembaut	Líder de equipo Departamento de Verificación	Medio	Alto
Samantha Barrera	Gerente Operaciones Departamento de Ventas	Bajo	Bajo
Verificadores	Cliente final del proyecto	Bajo	Alto
Ernesto Araya	Director del proyecto	Medio	Alto

Matriz poder-interés



Aprobaciones

Responsable:	Firma	Fecha
Patrocinador: David Palmacci		

ACTA CONSTITUTIVA DE PROYECTO		
Director del proyecto:	Ernesto Araya	

5.3. Procesos de planificación

Entre los procesos de planificación del proyecto se encuentra el plan para dirigir y gestionar el trabajo del proyecto, que incluye la determinación de los objetivos y su alcance, así como la definición de las actividades que se deben desarrollar para que el proyecto tenga éxito, su duración y la relación entre estas. Además, se determina el costo de las tareas y el presupuesto establecido para el proyecto. Por otra parte, se definen aspectos que se relacionan con la comunicación, que permitan a todas las partes involucradas en el proyecto conocer lo que sucede con este, como la definición de la información para comunicar, las herramientas por utilizar para su distribución, así como la periodicidad con la que es necesario compartir esta información con los diferentes interesados, según su nivel de influencia y poder en el proyecto. Por último, se establece la manera en la que se gestiona la calidad y se realiza la identificación de los riesgos, así como el análisis cualitativo que permite planificar una respuesta ante una posible materialización de estos.

5.3.1. Recopilar requisitos y definir el alcance

Los requisitos del proyecto, así como la definición del alcance, se desarrollaron a partir de la información obtenida en la entrevista con el gerente ejecutivo del Departamento de Verificación.

5.3.2. Requisitos del proyecto

Los requisitos del proyecto se evidencian en el Cuadro 5.3, correspondiente a la matriz de requerimientos del proyecto, en el que también se muestra el área de impacto de cada uno de estos.

Cuadro 5.3*Matriz de requisitos del proyecto y su distribución según el área de impacto de estos.*

Matriz de requerimientos del proyecto								
Código	Nombre del instrumento	Identificador	Apartad o	Detalle de	Distribución de requisitos según área de impacto			
					Alcan ce	Tiemp o	Costo	Calid ad
Req-01	Entrevista	EP-01	Requisitos del proyecto	<p>1- Desarrollar un diagnóstico y presentar las causas percibidas por los miembros del departamento que hacen que no se alcance mensualmente la meta de calidad del proceso de abordaje de clientes nuevos.</p> <p>2-Proporcionar al menos una herramienta tecnológica que permita el logro sostenido de la meta de calidad para el proceso de abordaje de clientes nuevos del Departamento de Verificación.</p> <p>3- Proponer una herramienta tecnológica que brinde la posibilidad de al Departamento de Ventas.</p> <p>4- No requerir recursos tecnológicos, humanos ni financieros adicionales a los que el departamento designa para la operación diaria de su proceso.</p>	1, 2 y 3	5	4	6

Matriz de requerimientos del proyecto							
Código	Nombre del instrumento	Identificador	Apartado	Detalle de	Distribución de requisitos según área de impacto		
					Alcance	Tiempo	Costo
				5- Presentar los entregables en un tiempo no mayor que ocho semanas laborales a partir de la fecha de inicio. 6-Realizar el proyecto de acuerdo con las metodologías de gestión que actualmente utiliza la empresa.			

5.3.3. Trazabilidad de los requisitos

Para asegurar que los requisitos del proyecto se gestionen de manera adecuada, se definen los entregables, sus criterios de aceptación y un responsable para cada uno. Esta información se agrupa en la matriz de trazabilidad de los requerimientos, que se muestra en el Cuadro 5.4.

Cuadro 5.4

Matriz de trazabilidad de los requisitos

ID	Descripción del requisito	Entregable	Criterio de aceptación	Estado (aprobado/rechazado)	Área de impacto	Responsable
REQ-01	Proporcionar al menos, una herramienta tecnológica que permita el logro de la	Informe de evaluación de usuarios	1-La funcionalidad de la herramienta es amigable con la		Calidad, tiempo	Gerente de proyecto

ID	Descripción del requisito	Entregable	Criterio de aceptación	Estado (aprobado/rechazado)	Área de impacto	Responsable
	meta de calidad para el proceso de abordaje de clientes nuevos del Departamento de Verificación y su mantenimiento a través del tiempo.		<p>persona usuaria y puede utilizarse por todos los miembros del departamento.</p> <p>2-Se utilizaron plataformas tecnológicas previamente disponibles en el departamento.</p> <p>3- La herramienta permite comprobar que la información verificada cumple con las políticas AML</p>			
REQ -02	Proponer al menos una herramienta tecnológica que permita al Departamento de Ventas mejorar la calidad de su	Listado de propuestas de herramientas que pueden utilizar en el Departamento de Ventas para mejorar la calidad del proceso	1- Las herramientas incluidas en la lista son relativamente fáciles de desarrollar por parte del Departamento de Ventas.		Alcance, calidad, tiempo, costo	Gerente de proyecto

ID	Descripción del requisito	Entregable	Criterio de aceptación	Estado (aprobado/rechazado)	Área de impacto	Responsable
	proceso de abordaje.	de abordaje de clientes nuevos.	2- Las herramientas propuestas facilitan el cumplimiento o de las políticas de AML con respecto a la pertinencia y calidad de la información requerida del cliente			
REQ -03	No requerir recursos tecnológicos, humanos ni financieros adicionales a los que el departamento designa para la operación diaria de su proceso.	Plan de gestión de los recursos	0 solicitudes de cambio aprobadas con impacto al costo		Costo	Gerente de proyecto
REQ -04	Presentar los entregables en un tiempo no mayor que ocho semanas laborales a partir de la fecha de inicio.	Informes de progreso semanales	Los entregables fueron aprobados en un tiempo menor que ocho semanas a partir de la fecha de inicio		Tiempo	Gerente de proyecto

ID	Descripción del requisito	Entregable	Criterio de aceptación	Estado (aprobado/rechazado)	Área de impacto	Responsable
REQ-05	Realizar el proyecto de acuerdo con las metodologías de gestión que actualmente utiliza la empresa.	Plan de proyecto detallado	El plan debe seguir las metodologías de la empresa (cascada, ágil o híbrida) y ser aprobado por las partes interesadas.		Alcance, calidad	Gerente de proyecto

5.3.4. Definir el alcance

La definición del alcance del proyecto detalla el objetivo que este pretende satisfacer, establece las exclusiones del proyecto, muestra los hitos que confirman el cierre de cada una de las etapas, así como el responsable de aprobar o reprobar la entrega de cada uno de los entregables que se plantearon en cada etapa. Toda esta información se incluye en el Cuadro 5.5, el cual facilita la comprensión y gestión del alcance.

Cuadro 5.5

Enunciado del alcance del proyecto

ENUNCIADO DEL ALCANCE DEL PROYECTO			
Nombre del proyecto:	Mejora de calidad del proceso de abordaje de clientes nuevos del Departamento de Verificación del área de IPB de Citibank	Código del proyecto:	P-CKR-001
Dirigido por:	Ernesto Araya Hernández	Fecha:	
Patrocinador:	David Palmacci		
Objetivo del proyecto			

ENUNCIADO DEL ALCANCE DEL PROYECTO

Alcanzar el KPI de calidad establecido para el Departamento de Verificación de IPB y específicamente con respecto a la verificación de perfiles de KYC creados durante el abordaje de clientes nuevos (empresariales e individuos); manteniéndolo a través del tiempo

Alcance y exclusiones del proyecto

El proyecto está delimitado a los departamentos de ventas y de verificación de IPB y, específicamente, al proceso de abordaje de clientes nuevos, sean estos empresariales o individuos.

No se consideran como parte del proyecto los otros procesos que realizan tanto los departamentos de verificación como el de ventas. Con respecto a los entregables, el proyecto debe proveer una herramienta tecnológica que pueda implementarse en el Departamento de Verificación, esta debe ser desarrollada utilizando las plataformas disponibles con las que cuenta el departamento o alguna con la que cuente la organización, siempre y cuando no represente un costo adicional para el departamento.

En relación con el entregable para el Departamento de Ventas, este se limita a la presentación de al menos una propuesta de herramienta tecnológica que permita que se mejore la calidad de su proceso de abordaje de clientes nuevos.

Entregables del proyecto

Etapa	Entregable	Hito	Aprobador
Inicio	Acta constitutiva del proyecto y sus componentes.	Aprobación del acta de constitución del proyecto	Patrocinador
Análisis y planificación	Presentación de los resultados de entrevistas a los interesados sobre: 1. Posibles causas percibidas del incumplimiento del indicador de calidad para el proceso de abordaje de clientes nuevos. 2. Posibles soluciones al problema 3. Listado de herramientas que se puedan aplicar al proyecto. 4. Determinación de recursos	1-Presentación y aprobación del diagnóstico realizado sobre procesos actuales del Departamento de Verificación. 2-Aprobación del plan de gestión del proyecto. 3-Selección y aprobación de la herramienta por desarrollar.	Patrocinador y gerente de operaciones Departamento de Verificación

ENUNCIADO DEL ALCANCE DEL PROYECTO			
Desarrollo de herramientas	1. Herramientas que se desarrollaron para el Departamento de Verificación. 2. Propuesta de herramienta para el Departamento de Ventas, a las gerencias involucradas para su aprobación.	Aprobación de la implementación de la herramienta.	Gerente de Operaciones Departamento de Verificación
Implementación	1. Confirmación de la distribución de las herramientas. 2. Capacitación en el uso de las herramientas a los interesados.	Confirmación de distribución de la herramienta a todos los verificadores.	Gerente de Operaciones Departamento de Verificación
Evaluación y cierre	1. Documentación y presentación de lecciones aprendidas. 2. Firma acta de cierre del proyecto por parte del patrocinador.	Firma y aprobación del acta de cierre del proyecto	Patrocinador
Aprobaciones			
Responsable:		Firma	Fecha
Patrocinador:	David Palmacci		
Director del proyecto:	Ernesto Araya		

5.3.5. Definir y secuenciar las actividades

En este apartado se busca planificar la manera en la que se gestiona el cronograma de las actividades necesarias para desarrollar el proyecto de forma exitosa. Por lo tanto, es necesario determinar la secuencia que estas deben seguir. Para esto, se utilizó la técnica de ruta crítica que se indica en el PMBOK y se tomó en cuenta el criterio experto de la gerenta de operaciones y del gerente de proyecto. Lo anterior tiene el fin de definir cuáles tareas deben completarse antes, durante o después de otras, así como la relación entre ellas.

La Figura 5.3 muestra las actividades requeridas para desarrollar exitosamente cada una de las fases del proyecto, así como la relación existente entre ellas. Es importante resaltar que, debido al tamaño del equipo del proyecto, la secuencia de tareas se realiza de manera secuencial, de manera que cada tarea comienza una vez que su predecesora ha sido terminada. Esta relación no se aprecia de forma explícita en la imagen, ya que el programa que se utiliza para la programación, del cual se tomó la imagen interpreta que las tareas se desarrollan en esta secuencia.

Figura 5.3
Secuencia de actividades y dependencias del proyecto

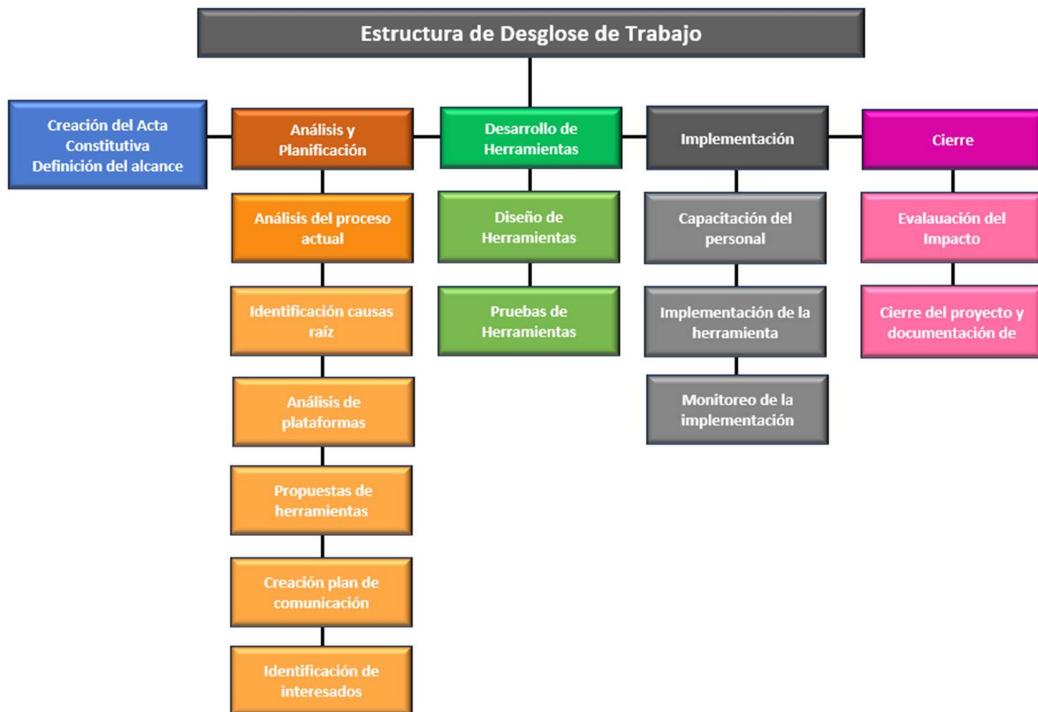
Task Mode	Task Name	Predecessor
0	On boarding QA project	
1	Inicio	
2	Definición del alcance	
3	Identificación de los interesados	2
4	Creación de un plan de comunicación	3
5	Análisis y Planificación	
6	Análisis del proceso actual	4
7	Identificación causas raíz	6
8	Ánalisis de plataformas disponibles	7
9	Propuesta de herramientas a desarrollar	8
10	Desarrollo de herramientas	
11	Diseño de herramientas	9
12	Desarrollo de herramientas	11
13	Etapa de pruebas	12
14	Implementación	
15	Capacitación del personal	13
16	Implementación de la herramienta	15
17	Monitoreo de la implementación	16
18	Cierre	
19	Evaluación de Impacto	17
20	Cierre administrativo	19
21	Documentación de lecciones aprendidas	20

Nota. La columna Task Name muestra el nombre de cada una de las tareas del proyecto, mientras que las columnas Duration y Predecessors corresponden a la duración y a la relación de precedencia de las asignaciones. Las tareas mantienen una relación fin-inicio (FS), la cual no se muestra en la imagen, ya que para el software que se utiliza esto está implícito.

5.3.6. EDT

La Figura 5.4 muestra la estructura de desglose de trabajo del proyecto; en ella se presentan los paquetes de trabajo correspondientes a cada una de las fases en las que este se descompone.

Figura 5.4
Estructura de desglose de trabajo



5.3.7. Estimar la duración y desarrollar el cronograma del proyecto

La estimación de cuánto duran las actividades del proyecto se estableció teniendo en cuenta el criterio experto de la gerenta de operaciones y del gerente de proyecto, quienes analizaron los tiempos y las cargas de trabajo en la operación del departamento para estimar una duración máxima aproximada para la finalización de cada una de las tareas. Esta determinación se compartió con uno de los líderes de proyectos de la PMO, a quien se le solicitó validar si la estimación realizada era realista, de acuerdo con las características del proyecto y su conocimiento y experiencias previas. Además, se consideró la disponibilidad de los recursos necesarios para las diferentes tareas. La Figura 5.5 muestra la duración de las actividades, así como el cronograma establecido para la realización de cada una. Es importante aclarar que se consideran dos días de contingencia, de los cuales se incluye uno en la actividad de desarrollo de herramientas y el otro en la etapa de pruebas.

Figura 5.5
Cronograma del proyecto

	Task Name	Predecessor	Duration	Start	Finish
0	« On boarding QA project		40 days	1/6/25 8:00 AM	2/28/25 5:00 PM
1	« Inicio		3 days	1/6/25 8:00 AM	1/8/25 5:00 PM
2	Definición del alcance		1 day	1/6/25 8:00 AM	1/6/25 5:00 PM
3	Identificación de los interesados	2	1 day	1/7/25 8:00 AM	1/7/25 5:00 PM
4	Creación de un plan de comunicación	3	1 day	1/8/25 8:00 AM	1/8/25 5:00 PM
5	« Análisis y Planificación		12 days	1/9/25 8:00 AM	1/24/25 5:00 PM
6	Análisis del proceso actual	4	5 days	1/9/25 8:00 AM	1/15/25 5:00 PM
7	Identificación causas raíz	6	5 days	1/16/25 8:00 AM	1/22/25 5:00 PM
8	Análisis de plataformas disponibles	7	1 day	1/23/25 8:00 AM	1/23/25 5:00 PM
9	Propuesta de herramientas a desarrollar	8	1 day	1/24/25 8:00 AM	1/24/25 5:00 PM
10	« Desarrollo de herramientas		12 days	1/27/25 8:00 AM	2/11/25 5:00 PM
11	Diseño de herramientas	9	3 days	1/27/25 8:00 AM	1/29/25 5:00 PM
12	Desarrollo de herramientas	11	6 days	1/30/25 8:00 AM	2/6/25 5:00 PM
13	Etapa de pruebas	12	3 days	2/7/25 8:00 AM	2/11/25 5:00 PM
14	« Implementación		6 days	2/12/25 8:00 AM	2/19/25 5:00 PM
15	Capacitación del personal	13	2 days	2/12/25 8:00 AM	2/13/25 5:00 PM
16	Implementación de la herramienta	15	1 day	2/14/25 8:00 AM	2/14/25 5:00 PM
17	Monitoreo de la implementación	16	3 days	2/17/25 8:00 AM	2/19/25 5:00 PM
18	« Cierre		7 days	2/20/25 8:00 AM	2/28/25 5:00 PM
19	Evaluación de Impacto	17	5 days	2/20/25 8:00 AM	2/26/25 5:00 PM
20	Cierre administrativo	19	1 day	2/27/25 8:00 AM	2/27/25 5:00 PM
21	Documentación de lecciones aprendidas	20	1 day	2/28/25 8:00 AM	2/28/25 5:00 PM

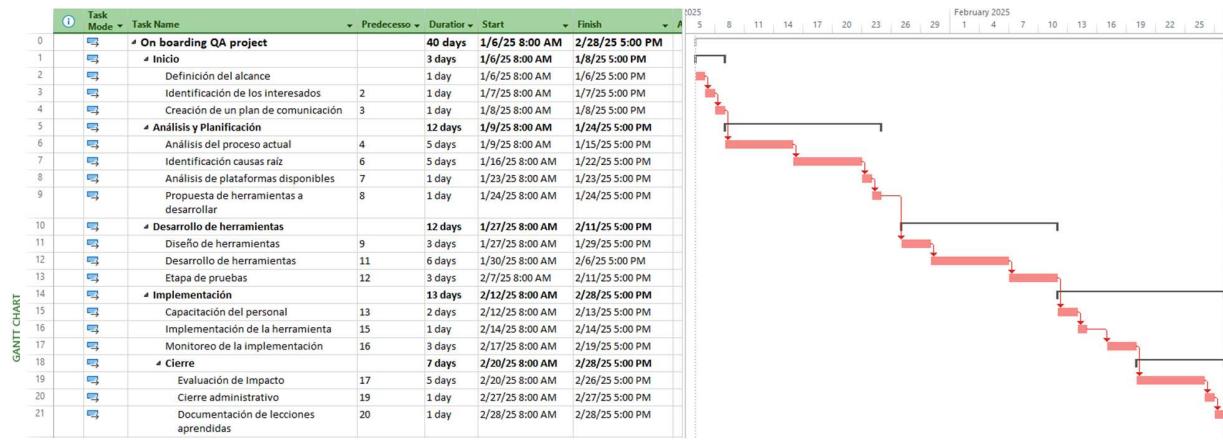
Nota. La columna Duration corresponde a la duración de cada una de las actividades, mientras que las columnas Start y Finish indican la fecha de inicio y finalización de las tareas.

5.3.8. Ruta crítica

La ruta crítica se refiere a la secuencia de actividades que representa el camino más largo para concluir el proyecto; es la ruta que presenta una menor holgura. De acuerdo con las características del proyecto y la disponibilidad de recursos, se determinó que la ruta crítica coincide con la planificación del cronograma. Debido a las particularidades del proyecto y del equipo de trabajo, todas las tareas siguen un orden secuencial. Por lo tanto, cada una forma parte de la ruta crítica.

La Figura 5.6 muestra la lista de actividades que conforman la ruta crítica, así como el diagrama de Gantt, el cual ofrece una visualización gráfica de esta.

Figura 5.6
Ruta crítica del proyecto



5.3.9. Planificación de la gestión de la calidad

Para determinar la manera en la que se debe gestionar la calidad del proyecto, se realizó un análisis documental y se integraron los resultados a través de las entrevistas realizadas en el capítulo anterior con el enunciado del alcance y la EDT. Debido a la naturaleza del proyecto, se establecieron las métricas de calidad que se muestran en el Cuadro 5.6. Estas son específicas para cada paquete de trabajo en la EDT y están diseñadas para asegurar que cada entrega cumpla con las expectativas de calidad.

Cuadro 5.6
Indicadores de calidad del proyecto

Paquete de trabajo	Métrica de calidad	Objetivo	Criterio de aceptación	Método de medición
1.1 Definición del alcance	Precisión en la definición del alcance	Definir el alcance de manera clara y fácilmente comprensible	Documento de alcance aprobado sin revisiones mayores	Revisión del documento por las partes interesadas
1.2 Identificación de interesados	Completa identificación y clasificación de interesados	Identificar los interesados relevantes para una posterior clasificación de estos.	100 % de los interesados relevantes que se identifican	Validación por el gerente de operaciones del Departamento de Verificación

Paquete de trabajo	Métrica de calidad	Objetivo	Criterio de aceptación	Método de medición
1.3 Creación del acta de constitución	Exactitud en los objetivos y metas del proyecto	Acta de constitución aprobada por el patrocinador	100 % de alineación con las expectativas del proyecto	Revisión del acta por patrocinador y partes clave
2.1 Análisis de la situación actual	Precisión en el análisis de la situación	Mapa de procesos aprobado con revisiones mínimas	95 % de precisión en la identificación de problemas	Validación por el gerente de operaciones del Departamento de Verificación
2.2 Propuestas de herramientas	Porcentaje de cumplimiento de políticas AML	Propuestas aprobadas sin observaciones significativas	100 % de conformidad con las políticas y funcionalidades definidas	Aprobación del gerente de operaciones del Departamento de Verificación
3.1 Desarrollo de herramientas	Porcentaje de funcionalidades y porcentaje de errores	Aprobación de la versión final de la herramienta	100 % de conformidad con las políticas y funcionalidades definidas	Aprobación del gerente de operaciones del Departamento de Verificación
3.2 Pruebas de herramientas	Tasa de éxito en pruebas	Pruebas completadas con un máximo de 5 % de fallos	95 % de éxito en todas las pruebas realizadas	Pruebas funcionales y de usuario
4.1 Capacitación del personal	Porcentaje de asistencia del personal a las capacitaciones	Capacitación en el uso de la herramienta a todos los miembros del departamento	100 % del personal de departamento atiende a las capacitaciones	Cantidad de firmas de declaración de asistencia a la capacitación y comprensión del uso de la herramienta
4.2 implementación en producción	Eficiencia en la implementación sin interrupciones	Distribución de la herramienta al 100 % de los verificadores	100 % de confirmación de funcionabilidad de la herramienta	Cantidad de confirmaciones recibidas por correo

Paquete de trabajo	Métrica de calidad	Objetivo	Criterio de aceptación	Método de medición
			por parte de los verificadores	
4.3 Seguimiento del rendimiento	Satisfacción con el rendimiento de la herramienta	Menos del 10 % de reportes de deficiencias o problemas con el rendimiento de la herramienta	90 % de satisfacción del usuario	Encuestas de satisfacción y análisis de incidencias
5.1 Evaluación del proyecto	Cumplimiento de los objetivos del proyecto	Evaluación satisfactoria del proceso	100 % de cumplimiento de los entregables acordados	Cantidad de entregables aceptados
5.2 Documentación del cierre	Compleitud y claridad en la documentación del cierre	Documentación adecuadamente el cierre del proyecto	Documentación 100 % completa y precisa	Revisión de la documentación por las partes clave
5.3 identificación de lecciones aprendidas	Identificación de lecciones relevantes y aplicables	Registrar lecciones aprendidas durante la ejecución del proyecto	Mínimo 3 lecciones aprendidas relevantes	Revisión en reuniones finales del proyecto

5.3.10. Matriz RACI

A pesar de ser un componente de la gestión de los recursos, la matriz RACI (véase el Cuadro 5.7) se incluye como parte de este apartado. Lo anterior tiene el fin de definir los roles y responsabilidades de los miembros del equipo con respecto a las actividades de cada fase del proyecto, ya que estos influyen en la calidad de los entregables. Los roles y responsabilidades de cada uno de los interesados se muestran en el Cuadro 5.7.

Cuadro 5.7*Matriz RACI del proyecto*

Paquete de trabajo	Tarea	Patrocinador	Equipo de proyecto	Gerente de operaciones verificación	Gerente de operaciones ventas	Líderes de equipo	Verificadores
1.1 Definición del alcance	Realizar entrevistas al gerente ejecutivo y de operaciones de verificación.	A	R	C	I	I	I
1.2 Identificación de interesados	Crear listado de interesados.	A	R	C	I	C	I
1.3 Creación plan de comunicación	Determinar medios, plataformas y periodicidad de las comunicaciones.	I	R	A/C	C	C	I
2.1 Análisis del proceso actual	Realizar entrevistas al gerente ejecutivo, de operaciones de ventas y de operaciones de verificación.	A	R	C	C	I	I
2.2 Identificación de causas	Realizar el análisis de causas y crear diagrama de Ishikawa.	C	R	A/C	C	C	C
2.3 Análisis de plataformas	Realizar análisis de plataformas disponibles para crear las herramientas y justificar la selección	I	R	A	I	I	I

Paquete de trabajo	Tarea	Patrocinador	Equipo de proyecto	Gerente de operaciones verificación	Gerente de operaciones ventas	Líderes de equipo	Verificados
2.4 Propuestas de herramientas	Crear una lista de herramientas que puedan atacar las causas detectadas y desarrollar un análisis que fundamente la selección	I	R	A/C	I	C/I	I
3.1 Diseño de herramientas	Diseñar la herramienta con base en las características del proyecto y plataformas disponibles	I	R	A	I	I	I
3.2 Desarrollo de herramienta	Crear las herramientas según el diseño aprobado	A	R	A	C	I	I
3.3 Pruebas de herramientas	Realizar pruebas de la herramienta	I	R	A	I	I	C
4.1 Capacitación del personal	Planear e implementar la capacitación de los verificadores	I	R	A/C	I	C	I
4.2 Implementación de la herramienta	Poner la herramienta en producción	A	R	A	I	C	I
4.3 Monitoreo de la implementación	Monitorear el proceso de implementación y uso de la herramienta	A	R	A	I	C	I

Paquete de trabajo	Tarea	Patrocinador	Equipo de proyecto	Gerente de operaciones verificación	Gerente de operaciones ventas	Líderes de equipo	Verificados
5.1 Evaluación del impacto	Determinar el impacto de la herramienta en la consecución del objetivo	A	R	A/C	I	C	I
5.2 Cierre administrativo	Documentar el cierre del proyecto	A	R	A	I	I	I
5.3 Documentación de lecciones aprendidas	Documentar lecciones aprendidas	A	R	A	I	I	I

Nota. Las iniciales RACI corresponden a las funciones de responsable, aprobador, consultado e informado. El equipo de trabajo incluye al gerente de proyecto.

Cuadro 5.8
Roles y responsabilidades

Rol	Nombre	Responsabilidades
Patrocinador	David Palmacci	Solicita el proyecto y aprueba solicitudes de cambio y entregables
Gerente de proyecto	Ernesto Araya	Desarrollar el proyecto dirigir al equipo de proyecto y comunicar los avances del proyecto
Asistente de proyecto	Varía según etapa de proyecto	Dar soporte al gerente de proyecto en el desarrollo del plan y desarrollo de las herramientas
Gerente de Operaciones Departamento de Verificación	Hazel Quirós	Aprobar los entregables y los informes de avance

Rol	Nombre	Responsabilidades
Gerente de Operaciones Departamento de Ventas	Samantha Barrera	Brindar información sobre el proceso de abordaje de clientes nuevos en el Departamento de Ventas
Líderes de equipo	Andrea Cabrera, Óscar Vargas, Heidy Jiménez y Ena Rumbaut	Participar en las reuniones para comunicar el avance del proyecto y proveer retroalimentación sobre este.
Verificadores	Miembros del Departamento de Verificación	Participar en las reuniones para comunicar el avance del proyecto y proveer retroalimentación sobre este.

Nota. El cuadro muestra los roles y las responsabilidades de las personas que se encargan de completar las tareas incluidas en la matriz RACI.

5.3.11. Planificación de los riesgos del proyecto

Identificar los riesgos potenciales del proyecto es esencial para poder reaccionar a tiempo y mitigarlos.

El presente apartado establece la manera en la que se procede a actuar ante los riesgos que se identifican, de forma que se pueda, en la medida de lo posible, mantener el proyecto dentro del plan y alcanzar los objetivos. Para esta gestión del riesgo, hay tres aspectos de vital importancia, los cuales son:

- 1 Identificación de los riesgos que pueden afectar el proyecto, caracterización de estos y análisis de las fuentes que los generan.
- 2 Generar un análisis cualitativo que permita establecer prioridades y probabilidades de ocurrencia.
- 3 Planificar la respuesta incluye desarrollar planes para afrontar los riesgos que se identifican y minimizar el impacto de estos en el proyecto.

A continuación, se enumeran los riesgos que pueden afectar el proyecto, los cuales se relacionan con el alcance, los aspectos técnicos, la disponibilidad de recursos, la comunicación, los factores externos y los elementos financieros.

5.3.11.1. Categorías de riesgo del proyecto

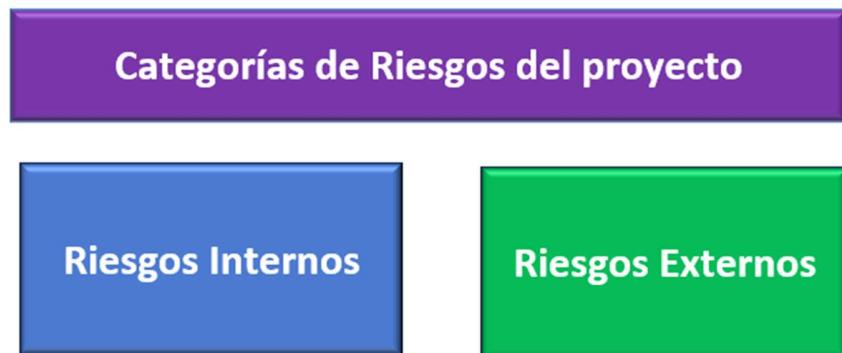
Se definen dos categorías de riesgo para el proyecto, dentro de las cuales se agrupan los riesgos individuales. Estas categorías son:

- 1- Riesgos internos: en esta categoría se agrupan los riesgos que están bajo el control directo del equipo de proyectos o que son causados por factores internos de la organización.
- 2- Riesgos externos: abarcan todos los riesgos que son producto del entorno externo al proyecto, los cuales no son controlados por la organización ni por el equipo de proyecto.

La Figura 5.8 muestra las categorías de riesgo del proyecto, así como los riesgos individuales que componen cada una.

Figura 5.7

Categorías de riesgo del proyecto



5.3.11.2. Escala de probabilidad-impacto

Con el fin de evaluar los riesgos en relación con su probabilidad de ocurrencia y el impacto que tienen en el proyecto, se establece la escala que se muestra en el Cuadro 5.9 para estos dos parámetros. Estos umbrales reflejan el apetito de riesgo de la empresa y la cantidad de riesgo que está dispuesta a aceptar.

Cuadro 5.9*Escala de probabilidad-impacto del proyecto*

Escala	Probabilidad	Impacto (costo)	Impacto (alcance)	Impacto (cronograma)
3-Alto	> 70 %	₡1.200.000 o más	Desviación significativa del alcance definido. Problemas continuos en el logro de objetivos	> 11 días de retraso
2-Medio	31 %-70 %	Entre ₡660.001 y ₡1.199.999	Desviación moderada del alcance, el cumplimiento de objetivos se ve comprometido.	6-10 días de retraso
1-Bajo	5 %-30 %	Entre ₡300.000 y ₡660.000	Desviación mínima del alcance y cumplimiento de objetivos	3-5 días de retraso
0-Nulo	< 5 %	< ₡300.000	No impacta el alcance y los objetivos se cumplen	< 3 días de retraso

5.3.11.3. Mapa de calor probabilidad-impacto

Los mapas de calor se producen al combinar la probabilidad de ocurrencia de los riesgos con su nivel de impacto, de manera que no solo permiten priorizar los riesgos, sino también definir el plan para seguir en caso de que algunos de los riesgos que se identifican se materialicen. Para este proyecto, se establecen mapas de calor que se relacionan con el impacto y la posibilidad de ocurrencia de los riesgos en relación con el cronograma, el costo y el alcance del proyecto.

El Cuadro 5.10 muestra el mapa de calor de probabilidad e impacto que se utiliza para la variable de cronograma. El mismo formato se aplica a las variables de costo y alcance, con base en las escalas de impacto y posibilidad mencionadas.

Cuadro 5.10*Mapa de calor probabilidad-impacto para el cronograma, costo y alcance*

Impacto en cronograma\probabilidad	Alto (> 11 días de retraso)	Medio (6 días-10 días de retraso)	Bajo (3-5 días de retraso)	Nulo (<3 días de retraso)
Alto (> 70 %)	Evitar	Evitar	Evitar	Evitar
Medio (31 %-70 %)	Evitar	Evitar	Evitar	Mitigar
Baja (5 %-30 %)	Evitar	Evitar	Mitigar	Aceptar activamente
Nulo (< 5 %)	Mitigar	Mitigar	Aceptar activamente	Aceptar pasivamente

5.3.11.4. Matriz de riesgos del proyecto

El Cuadro 5.11 muestra la matriz de riesgos elaborada para el proyecto. Esta incluye el riesgo, su impacto, la probabilidad de ocurrencia, la puntuación de riesgo, las estrategias de mitigación y los responsables de gestionar cada uno de los riesgos. Es importante mencionar que, adicionalmente, se realiza un análisis de los riesgos residuales y secundarios que pueden presentarse luego de implementar las acciones de mitigación que se indican de seguido.

Cuadro 5.11
Matriz de riesgos del proyecto

ID	Descripción del riesgo	Categoría	Causa	Efecto	Probabilidad	Impacto (costo)	Impacto (Alcance)	Impacto (cronograma)	Estrategia (costo)	Estrategia (alcance)	Estrategia (cronograma)	Propietario	Acciones de mitigación
R-01	Definición incompleta del alcance	Interno	No se definió correctamente el alcance del proyecto	Rediseño del proyecto	10 %	Nulo	Alto	Bajo	Aceptar Activamente	Evitar	Mitigar	Gerente de proyecto	Realizar un análisis de los requisitos al inicio del proyecto. Incluir al cliente en la validación del alcance. Crear un documento de alcance detallado y actualizado
R-02	Integración deficiente de la herramienta	Interno	No se valida que las condiciones de integración sean las óptimas	Instalación o actualización del software que permita la implementación correcta	10 %	Bajo	Bajo	Bajo	Aceptar Activamente	Mitigar	Aceptar Activamente	Gerente de proyecto	Realizar pruebas de integración exhaustivas en las primeras etapas del proyecto. Documentar las interfaces entre las herramientas. Establecer un plan de capacitación para los usuarios.
R-03	Errores o defectos en la herramienta	Interno	No se corrigen los errores que se encontraron en la etapa de pruebas	Rediseño de la herramienta, así como la capacitación del personal	25 %	Nulo	Nulo	Bajo	Aceptar Activamente	Evitar	Mitigar	Asistente de proyecto	Establecer un proceso de control de calidad riguroso para el desarrollo de la herramienta. Realizar pruebas unitarias y de integración de forma regular.
R-04	Retrasos en el cronograma	Interno	Retraso en la culminación de las actividades por	Aumento del costo del proyecto	35 %	Medio	Nulo	Medio	Evitar	Mitigar	Evitar	Gerente de proyecto	Crear un cronograma detallado con hitos claros. Realizar un seguimiento regular del progreso. Asignar recursos adecuados a cada tarea.

ID	Descripción del riesgo	Categoría	Causa	Efecto	Probabilidad	Impacto (costo)	Impacto (Alcance)	Impacto (cronograma)	Estrategia (costo)	Estrategia (alcance)	Estrategia (cronograma)	Propietario	Acciones de mitigación
			disponibilidad de recursos						Evitar	Mitigar	Evitar		Establecer un sistema de alertas tempranas para identificar posibles retrasos.
R-05	Subestimación del tiempo para las tareas	Interno	Mala planificación de la duración de las actividades	Extensión del cronograma	35 %	Medio	Nulo	Medio	Evitar	Mitigar	Evitar	Gerente de proyecto	Realizar estimaciones realistas de la duración de las tareas. Utilizar técnicas de estimación como el PERT o el CPM. Establecer un <i>buffer</i> de tiempo en el cronograma.
R-06	Disponibilidad limitada de recursos clave	Interno	No se consideran aumentos en la producción por lo que se reduce el tiempo de trabajo en el proyecto	Incumplimiento del cronograma	33 %	Bajo	Nulo	Medio	Evitar	Mitigar	Evitar	Gerente de proyecto	Identificar los recursos clave y asegurar su disponibilidad a lo largo del proyecto. Crear un plan de contingencia para la escasez de recursos.
R-07	Fallas en la comunicación entre equipos	Interno	No se sigue adecuadamente la estrategia de comunicación	Tareas no se desarrollan de la manera planeada	40 %	Nulo	Bajo	Bajo	Mitigar	Evitar	Evitar	Gerente de proyecto	Establecer canales de comunicación claros y efectivos entre los equipos. Realizar reuniones periódicas para coordinar el trabajo. Utilizar herramientas de colaboración en línea.
R-08	Cambios en la regulación AML	Externo	Nuevas regulaciones o cambios a las regulaciones	Rediseño de la herramienta, así como	30 %	Nulo	Medio	Medio	Aceptar Activamente	Evitar	Evitar	Gerente de proyecto	Monitorear continuamente los cambios en la regulación y ajustar el proyecto, en

ID	Descripción del riesgo	Categoría	Causa	Efecto	Probabilidad	Impacto (costo)	Impacto (Alcance)	Impacto (cronograma)	Estrategia (costo)	Estrategia (alcance)	Estrategia (cronograma)	Propietario	Acciones de mitigación
			actuales por parte de los reguladores	la capacitación del personal					Aceptar Activamente	Evitar	Evitar		consecuencia. Establecer un proceso de gestión de cambios.
R-09	Factores externos incontrolables	Externo	Cambios en el entorno externo a la empresa no planificados y excepcionales	Cambios en la estrategia de implementación	10 %	Nulo	Nulo	Medio	Aceptar Activamente	Aceptar Activamente	Evitar	Gerente de proyecto	Monitorear los factores externos que puedan afectar el proyecto. Crear un plan de contingencia para eventos imprevistos.
R-10	Sobrepasso del presupuesto	Interno	Retraso en el cronograma	Utilización de recursos del departamento no asignados al proyecto	25 %	Medio	Medio	Medio	Evitar	Evitar	Evitar	Gerente de proyecto	Realizar una estimación detallada de los costos. Establecer un sistema de control de costos. Revisar periódicamente el presupuesto y ajustar si es necesario.

5.3.12. Planificación de la gestión de las comunicaciones

La planificación de la gestión de las comunicaciones se basa en el análisis y la determinación de los canales de comunicación disponibles para los interesados, la disponibilidad de estos y las estrategias de comunicación que utiliza el departamento para llevar a cabo sus actividades diarias. A partir del análisis realizado y considerando que los interesados se ubican en diferentes latitudes, se decide utilizar como estrategia de comunicación la realización de reuniones tanto presenciales como virtuales con los interesados. Para comunicar y distribuir información referente al proyecto, incluyendo encuestas, se utilizan las siguientes herramientas tecnológicas como canales de comunicación: Zoom, Microsoft Teams, Slido y el correo electrónico corporativo. La periodicidad de estas reuniones se define de acuerdo con lo que se establezca en el plan de gestión de los interesados.

El Cuadro 5.12 muestra la matriz de comunicaciones que se utiliza durante el desarrollo del proyecto.

Cuadro 5.12

Matriz de comunicaciones del proyecto

Interesado	Información requerida	Frecuencia	Canal de comunicación	Responsable	Objetivo de la comunicación
David Palmacci	Informe del avance del proyecto, cambios en el cronograma, decisiones clave y aprobaciones	Semanal	Reuniones/correo electrónico	Director del proyecto	Mantener informado sobre el progreso del proyecto y toma de decisiones clave.
Marcelle Díaz	Informe de avance del proyecto	Semanal/Quincenal	Reuniones/correo electrónico	Director del proyecto	Informar sobre requerimientos del proyecto y consideraciones con respecto a aspectos regulatorios AML
Hazel Quirós	Informe del avance del proyecto, cambios en el cronograma, modificaciones en el equipo de proyecto de acuerdo con la etapa de este	Semanal	Reuniones/correo electrónico	Director del proyecto	Informar sobre el uso de recursos, comunicar el estado del proyecto y los entregables

Interesado	Información requerida	Frecuencia	Canal de comunicación	Responsable	Objetivo de la comunicación
Líderes de equipo	Informe del avance del proyecto	Mensual	Reuniones/correo electrónico	Director del proyecto	Mantener informado sobre el avance del proyecto, cambios en el cronograma y utilización de recursos
Samantha Barrera	Informe del avance del proyecto	Mensual	Correo electrónico	Director del proyecto	Informar el avance del proyecto y obtener información relacionada con el proceso de verificación del Departamento de Ventas
Verificadores	Participación y resultados de las encuestas Informe de avance del proyecto	Mensual	Correo electrónico/en cuestas	Director del proyecto	Solicitar la participación en encuestas, comunicación de los resultados de estas y del estado general del proyecto
Equipo de proyecto	Estado de las actividades completadas, pendientes de realización y en proceso. Necesidades y dificultades encontradas en el desarrollo de las tareas asignadas	Diaria	Reuniones/correo electrónico/Teams	Director del proyecto	Dar seguimiento a los entregables y conocer aspectos o situaciones que afecten el desarrollo de las actividades diarias y el avance del proyecto

Nota. La tabla indica la frecuencia y el método de comunicación con los interesados, así como la forma de distribuir la información relacionada con el proyecto.

5.3.13. Planificación de la gestión de los interesados

La planificación de la gestión de los interesados se relaciona con la matriz de manejo de los interesados, en la cual se definen, entre otras cosas: la estrategia de gestión para cada uno de los interesados, el canal de comunicación por utilizar, tanto para transmitir información relacionada con el proyecto como para obtener retroalimentación sobre este. Además, implica un análisis para determinar posibles cambios en los interesados del proyecto, que se realiza como parte de los procesos de monitoreo y control.

5.3.13.1. Matriz de gestión de los interesados

La matriz de gestión de los interesados integra tanto la matriz de poder-influencia de los interesados como las estrategias de comunicación, de manera que permite comprender claramente la periodicidad, el canal por utilizar y el responsable de generar las comunicaciones y la distribución de información referente al proyecto. El Cuadro 5.13 muestra la matriz de manejo de interesados que se utiliza en el proyecto.

Cuadro 5.13

Matriz de gestión de los interesados

Interesado	Poder	Interés	Estrategia de gestión	Frecuencia	Canal de comunicación	Responsable
David Palmacci	Alto	Alto	Gestionar de cerca (mantener satisfecho y comprometido)	Semanal	Reuniones/correo	Director del proyecto
Marcelle Díaz	Alto	Alto	Gestionar de cerca (asegurar cumplimiento regulatorio)	Semanal/Quincenal	Reuniones/correo	Director del proyecto
Hazel Quirós	Alto	Alto	Gestionar de cerca (coordinación operativa y estratégica)	Semanal	Reuniones/correo	Director del proyecto

Interesado	Poder	Interés	Estrategia de gestión	Frecuencia	Canal de comunicación	Responsable
Líderes de equipo	Medio	Alto	Mantener informados y gestionados (solicitar retroalimentación continua)	Quincenal	Reuniones/correo	Director del proyecto
Samantha Barrera	Bajo	Bajo	Monitorear (mantener informada sin sobrecargar)	Mensual	Correo electrónico	Director del proyecto
Verificadores	Bajo	Alto	Mantener informados (obtener retroalimentación constante)	Mensual	Correo electrónico/encuestas	Director del proyecto
Equipo de proyecto	Medio	Alto	Mantener informados (retroalimentación diaria y ajustes continuos)	Diaria	Reuniones/correo/Teams	Director del proyecto
Ernesto Araya	Medio	Alto	Gestionar de cerca (asegurar alineación del proyecto con objetivos)	Diaria	Reuniones/correo	Director del proyecto

Nota. La tabla muestra la periodicidad y el tipo de comunicación que debe compartirse con cada uno de los interesados, así como el responsable de distribuir la información.

Es importante aclarar que las reuniones se realizan de manera semanal con los interesados de alto poder e influencia y a dichas reuniones se unirán los demás interesados de acuerdo con la periodicidad establecida. Lo anterior tiene el fin de conocer el avance del proyecto.

5.3.14. Planificación de la gestión de los recursos

La planificación de la gestión de los recursos del proyecto tiene como objetivo identificar, gestionar y adquirir los recursos humanos y tecnológicos requeridos para llevar a cabo el proyecto

de manera exitosa. En este caso, la planificación de los recursos consiste en determinar cómo está conformado el equipo del proyecto de acuerdo con los paquetes de trabajo establecidos y las responsabilidades que tienen los miembros del equipo.

El equipo de trabajo, de acuerdo con lo que indica el gerente ejecutivo de IPB en la entrevista realizada, está conformado por dos personas (verificadores). Por otra parte, durante la entrevista con la gerenta de operaciones del Departamento de Verificación, se pudo determinar que dentro del equipo de verificadores hay personas que poseen conocimientos específicos que facilitan el desarrollo del proyecto. Este es el caso del director de proyecto, quien tiene formación en el ámbito de maestría en gestión de proyectos, lo que justifica su designación en dicho cargo.

Adicionalmente, existe una persona que posee conocimientos en el ámbito técnico en gestión de proyectos y dos personas con conocimientos en el uso avanzado de plataformas tecnológicas, como programación en VBA, así como en diseño, creación y mantenimiento de SharePoint, plataformas en las cuales se pueden desarrollar las herramientas tecnológicas que requiere el proyecto.

De esta manera, el equipo de proyectos está conformado por el director de proyectos y el técnico en gestión de proyectos para el desarrollo de actividades y paquetes de trabajo que no se relacionan con el análisis de plataformas tecnológicas, la propuesta, el diseño y el desarrollo de herramientas. En estos casos, el equipo lo conformarán el director de proyectos y alguno de los dos técnicos en el uso y desarrollo de herramientas. Durante la etapa de pruebas, se requerirán dos verificadores que no se relacionen con ninguna de las tareas de desarrollo del proyecto. Lo anterior tiene el fin de obtener una retroalimentación menos sesgada sobre el resultado de las pruebas.

El Cuadro 5.14 presenta la conformación del equipo de proyectos de acuerdo con el paquete de trabajo que se desarrolla.

Cuadro 5.14

Asignación de los paquetes de trabajo a los roles del equipo de trabajo

Paquete de trabajo	Responsabilidades	Equipo de proyecto
1.1 Definición del alcance	Realizar entrevistas al gerente ejecutivo y de operaciones de verificación y establecer el enunciado del alcance.	Director de proyectos Técnico en gestión de proyectos

Paquete de trabajo	Responsabilidades	Equipo de proyecto
1.2 Identificación de interesados	Crear listado de interesados y asignar roles	Director de proyectos Técnico en gestión de proyectos
1.3 Creación plan de comunicación	Determinar medios, plataformas y periodicidad de las comunicaciones y elaborar el plan de comunicación	Director de proyectos Técnico en gestión de proyectos
2.1 Análisis del proceso actual	Realizar entrevistas al gerente ejecutivo, de operaciones de ventas y de operaciones de verificación.	Director de proyectos Técnico en gestión de proyectos
2.2 Identificación de causas	Realizar el análisis de causas y crear diagrama de Ishikawa.	Director de proyectos Técnico en gestión de proyectos
2.3 Análisis de plataformas	Realizar análisis de plataformas disponibles para crear las herramientas y justificar la selección	Director de proyectos Técnico en herramientas tecnológicas
2.4 Propuestas de herramientas	Elaborar una propuesta que incluya la lista de herramientas que puedan atacar las causas detectadas y desarrollar un análisis que fundamente la selección	Director de proyectos Técnico en herramientas tecnológicas
3.1 Diseño de herramientas	Diseñar la herramienta con base en las características del proyecto y plataformas disponibles	Director de proyectos Técnico en herramientas tecnológicas
3.2 Desarrollo de herramienta	Crear las herramientas según el diseño aprobado	Director de proyectos Técnico en herramientas tecnológicas
3.3 Pruebas de herramientas	Realizar pruebas de la herramienta	Verificador 1 Verificador 2
4.1 Capacitación del personal	Planear e implementar la capacitación de los verificadores	Director de proyectos Técnico en gestión de proyectos

Paquete de trabajo	Responsabilidades	Equipo de proyecto
4.2 Implementación de la herramienta	Poner la herramienta en producción	Director de proyectos Técnico en gestión de proyectos
4.3 Monitoreo de la implementación	Monitorear el proceso de implementación y uso de la herramienta	Director de proyectos Técnico en gestión de proyectos
5.1 Evaluación del impacto	Determinar el impacto de la herramienta en la consecución del objetivo	Director de proyectos Técnico en gestión de proyectos
5.2 Cierre administrativo	Documentar el cierre del proyecto	Director de proyectos Técnico en gestión de proyectos
5.3 Documentación de lecciones aprendidas	Documentar lecciones aprendidas	Director de proyectos Técnico en gestión de proyectos

5.4. Procesos de ejecución del proyecto

Los procesos de ejecución del proyecto comprenden todas las actividades que se llevan a cabo para convertir el plan de gestión del proyecto en una realidad. Para esto, es necesario que el equipo del proyecto, así como los interesados, trabajen activamente de acuerdo con sus responsabilidades. Lo anterior tiene el fin de cumplir con los objetivos que se plantearon y alcanzar los resultados que se esperan.

5.4.1. Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto

Este proceso busca ejecutar exitosamente lo estipulado en el plan de gestión desarrollado, así como gestionar e implementar de manera exitosa los cambios que se hayan aprobado por el patrocinador. En este se lleva a cabo la dirección del trabajo, la realización de las tareas y el desarrollo de los entregables. Para la gestión del proyecto se utilizan las matrices y herramientas incorporadas en las planeaciones de los apartados anteriores, de manera que el gerente de proyecto,

al utilizar herramientas como el análisis de datos y las reuniones con los interesados, pueda alcanzar los plazos establecidos para presentar los entregables definidos.

Para corroborar y dejar evidencia de la entrega y presentación de cada uno de los entregables del proyecto, se debe completar la matriz de aceptación de entregables que se presenta en el Cuadro 5.15. Esta matriz permite registrar la fecha de presentación del entregable, el encargado de realizar la entrega, la fecha en la que se acepta el entregable y la persona responsable de aceptarlo, confirmando que se cumplen las especificaciones indicadas y la calidad esperada para cada uno de estos.

Cuadro 5.15

Matriz de aceptación de entregables del proyecto

Proyecto para la mejora de la calidad del proceso de abordaje de clientes nuevos del Departamento de Verificación de IPB									
Matriz de aceptación de entregables del proyecto.									
Fase del proyecto	Entregable	Responsable de la entrega	Fecha de entrega (dd/mm/aa)	Firma del responsable de la entrega	Estado	Responsable de la aceptación	Fecha de aceptación (dd/mm/aa)	Firma de responsable de la aceptación	Observaciones
Inicio	Documento de definición del alcance	Gerente de proyecto							
Inicio	Lista de interesados, roles y responsabilidades	Gerente de proyecto							
Inicio	Plan de comunicación	Gerente de proyecto							

Proyecto para la mejora de la calidad del proceso de abordaje de clientes nuevos del Departamento de Verificación de IPB

Matriz de aceptación de entregables del proyecto.

Fase del proyecto	Entregable	Responsable de la entrega	Fecha de entrega (dd/mm/aa)	Firma del responsable de la entrega	Estado	Responsable de la aceptación	Fecha de aceptación (dd/mm/aa)	Firma de responsable de la aceptación	Observaciones
Análisis y planificación	Documento de descripción del proceso actual de verificación de abordaje de clientes nuevos	Gerente de proyecto							
Análisis y planificación	Documento con causas que se identificaron y diagrama Ishikawa	Gerente de proyecto							
Desarrollo de herramientas	Diseño de Prototipo de la herramienta	Gerente de proyecto							
Desarrollo de herramientas	Herramienta terminada y lista para pruebas	Gerente de proyecto							
Implementación	Guía de utilización de la herramienta	Gerente de proyecto							

Proyecto para la mejora de la calidad del proceso de abordaje de clientes nuevos del Departamento de Verificación de IPB

Matriz de aceptación de entregables del proyecto.

Fase del proyecto	Entregable	Responsable de la entrega	Fecha de entrega (dd/mm/aa)	Firma del responsable de la entrega	Estado	Responsable de la aceptación	Fecha de aceptación (dd/mm/aa)	Firma de responsable de la aceptación	Observaciones
Implementación	Informe de pruebas y correcciones realizadas	Gerente de proyecto							
Cierre	Documentación de cierre del proyecto firmada y aprobada	Gerente de proyecto							
Cierre	Informe de lecciones aprendidas	Gerente de proyecto							

5.4.2. Gestionar la calidad, la respuesta a los riesgos, los interesados y los recursos

La gestión de cada una de estas variables se desarrolla de acuerdo con lo establecido en los planes de manejo de la calidad, la planificación de los riesgos del proyecto, la planificación de la gestión de los interesados y la planificación de la gestión de los recursos. Para esto, se valida, mediante reuniones, el cumplimiento de los objetivos para cada una de las variables y se obtiene la documentación respectiva que acredite el desarrollo de los procesos o la calidad de los entregables. Se analizan los datos que se obtienen a lo largo de la etapa de ejecución del proyecto y de las reuniones entre los interesados y el equipo del proyecto. Lo anterior tiene el fin de comparar el acatamiento de los planes establecidos en etapas anteriores y valorar la posible actualización de planes o documentos. Estas actualizaciones se registran dentro del control de

cambios para documentarlas y aprobar la implementación de las contingencias en los casos en los que sea necesario.

5.5. Procesos de monitoreo y control

Este grupo de procesos tiene como objetivo dar seguimiento y regular el proyecto y su desempeño. Esto permite determinar las áreas en las que deben realizarse cambios, con el fin de que el proyecto se desarrolle según lo planeado. A continuación, se incluyen los procedimientos que se relacionan con la gestión de las modificaciones, los riesgos, la calidad y la triple restricción.

5.5.1. Gestionar, monitorear y controlar los cambios

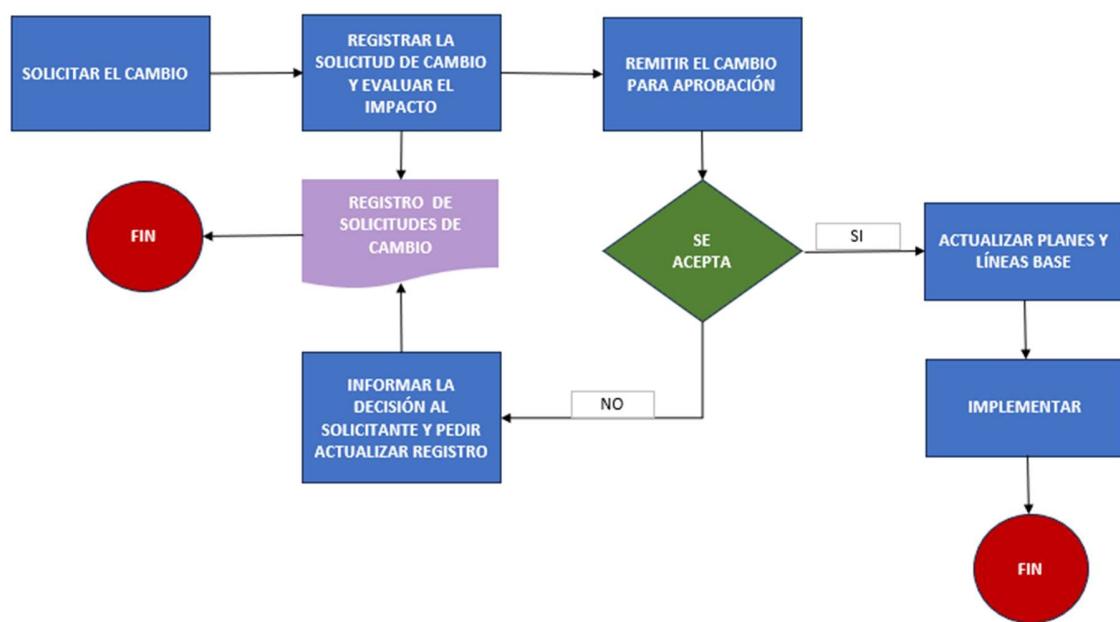
La gestión del proyecto es un proceso sujeto a cambios, tanto internos como externos que pueden presentarse a lo largo de todas las etapas de este. Por eso, la gestión adecuada de las modificaciones representa un componente vital para lograr el éxito del proyecto. El objetivo del manejo de cambios es documentar, gestionar y aprobar cualquier modificación que se proponga en términos de alcance, cronograma, costo o calidad del proyecto, de manera que los cambios se realicen de forma ordenada, con el mínimo impacto negativo y garantizando que el proyecto se mantenga alineado con los objetivos que se plantearon en las primeras fases.

El proceso para gestionar los cambios se muestra en la Figura 5.8 y comienza con la identificación y solicitud del cambio por parte de algunos de los interesados al gerente de proyecto. Esta petición debe incluir la descripción detallada del cambio propuesto, las razones por las que se solicita, el impacto esperado en el proyecto, los recursos necesarios que este implica, así como la fecha de implementación deseada para el cambio. Una vez que el gerente de proyecto recibe la solicitud, debe incorporarla en el registro de solicitudes de cambios del proyecto y evaluar el impacto que tiene en las líneas base de este. Este análisis, así como la petición de cambio, deben ser trasladados al patrocinador, quien analiza la información y decide si aprueba o rechaza el cambio.

Si el cambio se rechaza por parte del patrocinador, se debe informar al solicitante sobre la decisión tomada y solicitarle que actualice el resultado de la solicitud en el registro de solicitudes de cambio. En caso de que el cambio se acepte, el gerente de proyecto debe actualizar los planes del proyecto correspondientes, establecer los límites y condiciones del cambio y poner al día las

líneas base. Posteriormente, debe proceder a la implementación del cambio en el proyecto y verificar que este se haya realizado de manera correcta.

Figura 5.8
Proceso de gestión de cambios del proyecto



Las solicitudes de cambio deben realizarse de manera individual, mediante el formulario de solicitud de cambio en el proyecto; de lo contrario, la petición de cambio es rechazada automáticamente. El formulario, así como la información que debe contener, se muestra en el Cuadro 5.16. Este formulario debe archivarse en la documentación del proyecto por motivos de control y validación. No se desarrolla una herramienta independiente para registrar las peticiones de cambio, debido a que, por la naturaleza del proyecto y sus características, no se esperan muchos cambios.

Cuadro 5.16
Formulario de solicitud de cambio en el proyecto

Formulario de solicitud de cambio en el proyecto	
Proyecto	Nombre del proyecto

Formulario de solicitud de cambio en el proyecto		
Fecha de la solicitud	Fecha en la que se realiza la solicitud	
Solicitante	Nombre completo y cargo del solicitante	
Departamento	Departamento al que pertenece el solicitante	
Contacto	Información de contacto del solicitante (correo electrónico y teléfono)	
Título del cambio	Título conciso y descriptivo del cambio	
Descripción detallada	Explicación clara y concisa del cambio propuesto	
Impacto esperado:		
	Alcance	
	Cronograma	
	Presupuesto	
	Calidad	
Razones para el cambio	Justificación detallada del cambio	
Beneficios esperados	Beneficios que se obtienen al implementar el cambio	
Riesgos que se identifican	Posibles riesgos asociados al cambio	
Dependencias	Actividades o proyectos que dependen de este cambio	
Recursos necesarios	Recursos adicionales requeridos (personal, materiales, etc.)	
Prioridad	Urgencia e importancia del cambio (alta, media y baja)	
Aprobaciones	Nombre completo y cargo	Firma
Solicitante		

Formulario de solicitud de cambio en el proyecto		
Gerente de proyecto		
Patrocinador		
Estado	Pendiente, en evaluación, aprobado, rechazado	
Fecha de envío	Fecha en la que se envió la solicitud	
Fecha de recepción	Fecha en la que se recibió la solicitud	
Fecha de aprobación	Fecha en la que se aprobó la solicitud	
Comentarios	Espacio para comentarios adicionales	

5.5.2. Monitorear y controlar el alcance y cronograma, calidad, los riesgos, las comunicaciones, los interesados y los recursos

El monitoreo de todos estos factores es responsabilidad de todos los interesados, pero principalmente del director de proyecto, quien en las reuniones que se realicen debe dedicar un tiempo específico para hablar y discutir el cumplimiento de los planes establecidos y las posibles desviaciones. Estas desviaciones también pueden evidenciarse mediante la documentación y el análisis de datos que se generan a partir de los procesos del plan de gestión, así como a través del juicio de expertos.

Entre las obligaciones del director de proyecto, en relación con el tema de monitoreo y control, debe desarrollar las siguientes actividades: supervisar que el proyecto se desarrolle y avance según lo establecido en el plan de gestión, en términos de alcance, cronograma, calidad, riesgos y su respuesta, comunicaciones, interesados y recursos del proyecto. Esta información debe integrarse en un informe de avance que se comparte con los interesados en las reuniones programadas, tomando medidas correctivas ante cualquier desviación e incorporando las respectivas solicitudes de cambio para su posterior aprobación.

Además, es responsabilidad del director de proyecto realizar las comunicaciones de acuerdo con la periodicidad establecida y utilizar los canales seleccionados, así como evaluar la eficacia de estas y llevar a cabo cambios cuando sea necesario. Lo anterior tiene el fin de mantener

a todos los interesados informados sobre el desarrollo del proyecto. De igual manera, debe hacer una evaluación de los interesados para conocer si estos se mantienen a lo largo de las diferentes etapas del proyecto o si es necesario hacer ajustes a la matriz de interesados para agregar o eliminar alguno de ellos según corresponda. Lo mismo debe suceder con los recursos del proyecto, con el fin de que se determine si las personas cumplen cabalmente con sus labores o si se debe variar la composición de los equipos.

El monitoreo y control del alcance y cronograma se desarrolla utilizando las herramientas de valor ganado que ofrece el PMBOK y que se describen a continuación.

5.5.3. Controlar el alcance y cronograma del proyecto

La gestión del alcance y del cronograma son actividades que se relacionan positivamente y se influyen mutuamente. Para gestionar estas variables, se utilizan las mediciones ofrecidas por la técnica de valor ganado, que propone el PMBOK 2021, las cuales se muestran en el Cuadro 5.17, ya que permiten tener una visión clara y cuantitativa del proyecto y su progreso a lo largo de las diferentes etapas, lo que facilita y garantiza la toma de decisiones informadas que contribuyan al éxito del proyecto.

Cuadro 5.17
Métricas de valor ganado

Abreviatura	Nombre	Concepto	Fórmula	Interpretación del resultado
PV	Valor planificado	Valor presupuestado del trabajo programado para un periodo determinado.	$PV = (\text{Costo total presupuestado}/\text{Duración total del proyecto}) * \text{Número de periodos}$	Indica el valor de trabajo que se esperaba realizar hasta una fecha específica.
EV	Valor ganado	Valor del trabajo realmente realizado hasta una fecha determinada.	$EV = \% \text{ de trabajo completado} * PV$	Muestra el valor del trabajo efectivamente realizado en comparación con lo planificado.

Abreviatura	Nombre	Concepto	Fórmula	Interpretación del resultado
CPI	Índice de desempeño del costo	Mide la eficiencia en el uso de los recursos.	$CPI = EV/AC$	<1: se está gastando más de lo presupuestado. =1: el proyecto está dentro del presupuesto. >1: se está gastando menos de lo presupuestado.
SPI	Índice de desempeño del cronograma	Mide el avance del proyecto con relación al cronograma planificado.	$SPI = EV/PV$	<1: el proyecto está retrasado. =1: el proyecto está a tiempo. >1: el proyecto está adelantado.
SV	Varianza del cronograma	Diferencia entre el valor ganado y el valor planificado.	$SV = EV-PV$	Indica si el proyecto está adelantado (SV positivo) o retrasado (SV negativo).
CV	Varianza del costo	Diferencia entre el valor ganado y el costo real.	$CV = EV-AC$	Indica si el proyecto está por debajo del presupuesto (CV positivo) o por encima del presupuesto (CV negativo).

La aplicación de estas métricas es responsabilidad del gerente del proyecto, quien debe realizar un informe de los resultados al patrocinador con una frecuencia quincenal, lo que permite al gerente del proyecto detectar oportunidades de mejora y aplicar acciones correctivas cuando sea necesario. El Cuadro 5.18 muestra el formulario que se debe utilizar para la presentación de los resultados al gerente ejecutivo de IPB. Lo anterior tiene el fin de simplificar y llevar a cabo una presentación gerencial de los datos.

Cuadro 5.18*Informe del desempeño del proyecto.*

Métrica	Fórmula	Valor esperado	Valor actual	Interpretación	Recomendaciones
Valor planificado (PV)	$PV = (\text{Costo total presupuestado}/\text{Duración total del proyecto}) * \text{Número de periodos}$				
Valor ganado (EV)	$EV = \% \text{ de trabajo completado} * PV$				
Costo real (AC)	$AC = \text{Suma de los costos reales de todas las actividades completadas}$				
Presupuesto total base (BAC)	$BAC = \text{Suma de los presupuestos de todas las actividades}$	₡6.000.000			
Índice de desempeño del costo (CPI)	$CPI = EV/AC$	Igual o mayor a 1			
Índice de desempeño del cronograma (SPI)	$SPI = EV/PV$	Igual o mayor a 1			
Varianza del cronograma (SV)	$SV = EV-PV$	SV Positivo			
Varianza del costo (CV)	$CV = EV-AC$	CV Negativo			

Métrica	Fórmula	Valor esperado	Valor actual	Interpretación	Recomendaciones
Resumen del estado del proyecto en términos de costo y cronograma:					

5.5.4. Controlar la calidad

La gestión de la calidad del proyecto se realiza de acuerdo con lo que se indica en las métricas de calidad establecidas en el Cuadro 5.4. En relación con los entregables, la calidad se verifica mediante la matriz de aceptación de entregables que se mencionó en el Cuadro 5.7. En cuanto a los riesgos, se utiliza la matriz de riesgo presentada en el Cuadro 5.6 para abordarlos cuando estos se presenten. Esta se actualiza cuando se identifiquen nuevos riesgos asociados al proyecto que no fueron previstos.

5.5.5. Monitorear los riesgos

La gestión de los riesgos del proyecto es un proceso dinámico que evoluciona a lo largo de las diferentes etapas del ciclo de vida. Por esta razón, se requiere la participación de todos los interesados y miembros del equipo. La gestión efectiva de los riesgos incide directamente en el éxito del proyecto. Por lo tanto, se deben establecer indicadores de desempeño para monitorear los riesgos, realizar revisiones periódicas y mantener actualizada la matriz de riesgos propuesta.

5.6. Procesos de cierre del proyecto

Los procesos de cierre son una parte importante del ciclo de vida del proyecto, ya que permiten confirmar la definición de proyecto, que menciona que es un esfuerzo temporal, con un inicio y un final claramente establecidos.

5.6.1. Cierre del proyecto

El cierre del proyecto requiere una documentación formal mediante un informe final que resume el desempeño del proyecto, la aceptación de entregables, los riesgos materializados y su impacto, los resultados, las lecciones aprendidas y las conclusiones a las que se llegó durante las diferentes etapas del ciclo de vida del proyecto. Además de la documentación, se debe registrar la entrega del producto y los resultados al patrocinador, realizar una liberación formal de los recursos

que se utilizan para el proyecto, crear un archivo con toda la documentación relacionada con el proyecto y reconocer el trabajo del equipo, así como celebrar el éxito de este.

En la documentación requerida para el cierre del proyecto, se debe completar la matriz de cierre de proyecto, la cual se presenta en el Cuadro 5.18. En esta matriz se plasman las características del proyecto, los objetivos, el equipo involucrado en su desarrollo, los entregables, los indicadores de valor ganado del proyecto, un resumen de las lecciones aprendidas, así como el título de los documentos creados que se relacionan con el proyecto, las aprobaciones y las firmas del gerente del proyecto y del patrocinador, haciendo constar su finalización.

Cuadro 5.19

Matriz de cierre del proyecto

MATRIZ DE CIERRE DEL PROYECTO	
Fecha de firma del acta	
Código de proyecto	
Nombre del proyecto	Título oficial del proyecto.
Fecha de inicio	Fecha en la que se inició el proyecto.
Fecha de finalización	Fecha de cierre oficial del proyecto.
Gerente de proyecto	Nombre del responsable del proyecto.
Equipo del proyecto	Lista de los miembros del equipo.
Objetivo principal	Descripción del objetivo principal del proyecto.
Objetivos específicos	Lista de objetivos específicos alcanzados.
Entregables finales	Lista de los entregables finales del proyecto.
Presupuesto aprobado	Presupuesto total asignado al proyecto.
Costo total real	Costo total incurrido en el proyecto.

MATRIZ DE CIERRE DEL PROYECTO	
Variación del costo	Diferencia entre el presupuesto y el costo real.
Duración planificada	Duración total prevista del proyecto.
Duración real	Duración real del proyecto.
Variación del cronograma	Diferencia entre la duración planificada y la real.
Índice de desempeño del costo (CPI)	Indicador de eficiencia en el uso de los recursos.
Índice de desempeño del cronograma (SPI)	Indicador de avance del proyecto con relación al cronograma.
Evaluación general del proyecto	Evaluación cualitativa del proyecto (éxito, parcialmente exitoso y fracaso).
Lecciones aprendidas	Bien hecho:
	Se puede mejorar:
	Mal hecho:
Documentación final	Lista de la documentación generada durante el proyecto (informes, presentaciones, etc.).
Firma del gerente de proyecto	

5.6.2. Documentación de lecciones aprendidas

Uno de los últimos pasos de la etapa de cierre, antes de firmar el acta que se indica en el Cuadro 5.14, corresponde a la documentación de las lecciones aprendidas. Este paso consiste en la elaboración de un documento formal en el que se identifican las mejores prácticas aplicadas durante el proyecto, los errores cometidos y las oportunidades de mejora. Asimismo, se realiza un análisis de las causas de estos hallazgos y se determina si se consideran factores de éxito o de fracaso a lo largo del proyecto.

El objetivo de esta documentación es servir como referencia para futuros proyectos, de manera que los equipos que los ejecuten puedan consultar sobre posibles factores de éxito y

mejores prácticas que faciliten la implementación de dichos proyectos, así como evitar los errores y factores negativos experimentados en el desarrollo de este proyecto. Este documento es elaborado por el director del proyecto, quien lo presenta y discute con los interesados, como parte de la etapa de cierre y se incluye dentro de toda la documentación del proyecto. Estas lecciones aprendidas deben dividirse en tres temas: las cosas que se hicieron bien en el proyecto, las que se pueden mejorar y las que se hicieron mal. Además, se debe contar con un espacio para realizar observaciones respecto a las lecciones incluidas y el porqué de su clasificación.

5.7. Estrategia de integración del proyecto

La estrategia de implementación del proyecto corresponde a un mapa de ruta que describe cómo este proyecto y toda la planeación realizada se integrarán a la operación del departamento. Lo anterior tiene el fin de que este proceso se haga de manera sencilla y efectiva, logrando la mejora de la calidad del Departamento de Verificación de IPB

Esta estrategia incluye la definición de los papeles que tienen los miembros involucrados en la integración del proyecto a la operación cotidiana del departamento. A continuación, se mencionan los componentes de la estrategia de integración.

5.7.1. Componentes de la estrategia de integración

La Figura 5.9 muestra las etapas que componen la estrategia de integración, las cuales se desglosan en los siguientes subtemas.

Figura 5.9
Etapas de la estrategia de integración del proyecto



5.8. Presentación

La presentación del proyecto es responsabilidad del director de proyecto, quien debe utilizar la información del plan de gestión para dar a conocer a los interesados los objetivos del proyecto y su alcance. Lo anterior tiene el fin de que este sea conocido por ellos y se logre también el plan de capacitación.

5.9. Capacitación

Esta etapa consiste en preparar a los miembros del equipo del proyecto sobre el plan de gestión propuesto, lo que facilita su comprensión e implementación exitosa. Esta actividad incluye capacitar a los interesados en el uso de las herramientas que se desarrollaron y en el proceso de documentación del desarrollo del proyecto a lo largo de su ciclo de vida. Adicionalmente, contempla una capacitación básica en el uso de Microsoft Project, ya que se determinó que el asistente de proyecto, si bien tiene conocimiento en el uso del *software*, ha transcurrido alrededor de 1 año desde que finalizó la capacitación anterior y no ha puesto en práctica sus conocimientos desde entonces.

Esta capacitación y sus componentes son impartidos por el director del proyecto y, para esto, se establecieron dos días en el cronograma del proyecto. La capacitación consiste en la presentación de la herramienta, su funcionalidad, la forma correcta de utilizarla y un espacio de práctica para que los verificadores puedan emplearla y evacuar dudas respecto a su uso y funcionalidad.

5.10. Implementación

Esta etapa consiste en exponer la manera en la que se implementa el plan de gestión, lo que determina los roles y las responsabilidades de cada involucrado. Esto se presenta en el Cuadro 5.19 mediante una matriz RACI para la estrategia de implementación.

Cuadro 5.20*Matriz RACI para la implementación del plan de gestión*

Actividad	Patrocinador	Equipo de proyecto	Gerente de operaciones verificación	Gerente de operaciones ventas	Líderes de equipo	Verificadores
Presentar propuesta de integración	A	R	C	I	I	I
Capacitación	A	R	C	I	I	I
Implementación	A	R	C	I	I	I

5.11. Cronograma de implementación

La Figura 5.10 muestra el cronograma de la estrategia de implementación del proyecto.

Figura 5.10*Cronograma de la estrategia de implementación del proyecto*

i	Task Name	Predecessor	Duration	Start	Finish
	Implementación		6 days	2/12/25 8:00 AM	2/19/25 5:00 PM
	Capacitación del personal	13	2 days	2/12/25 8:00 AM	2/13/25 5:00 PM
	Implementación de la herramienta	15	1 day	2/14/25 8:00 AM	2/14/25 5:00 PM
	Monitoreo de la implementación	16	3 days	2/17/25 8:00 AM	2/19/25 5:00 PM

5.12. Costo de la implementación

El costo de la implementación del proyecto está determinado por el costo diario del gerente de proyecto multiplicado por los 6 días que dura la fase de puesta en funcionamiento, de manera que el costo total de esta es de €450.000,00.

Capítulo 6. Conclusiones y recomendaciones

En este capítulo se presentan las conclusiones a las que se llegó tras la investigación realizada, así como las recomendaciones para la dirección de la empresa.

6.1. Conclusiones

Las conclusiones obtenidas tras la realización del presente trabajo son:

- 1 El Departamento de Verificación carecía de herramientas, técnicas y conocimientos que le permitieran desarrollar proyectos que se alinearan con las buenas prácticas que utiliza la PMO del área a la que está asignado. Los intentos anteriores de implementar medidas, con el fin de corregir la tendencia de no alcanzar la meta de calidad, se realizaron de manera empírica, lo que se reflejó en el fracaso de las iniciativas.
- 2 Se identificaron y definieron con claridad los objetivos y requisitos del proyecto, entre los cuales se encuentra el desarrollo de una herramienta tecnológica que permita al Departamento de Verificación de IPB alcanzar el indicador de calidad y revertir la tendencia que ha mantenido desde marzo de 2023. Esto permitió el desarrollo de un plan de gestión robusto, fundamentado en buenas prácticas de gestión de proyectos, las cuales incrementan significativamente la probabilidad de éxito del proyecto.
- 3 Tras la aplicación de herramientas técnicas, como el modelo de idoneidad y la evaluación del enfoque de desarrollo, se concluyó que el enfoque más adecuado para el proyecto es el predictivo. Esto se alinea con las políticas y lineamientos de Citibank NA y se desarrolla bajo los estándares establecidos en el marco metodológico del PMBOK.
- 4 La duración del proyecto se estableció en 40 días laborales, lo que incluye 2 días de holgura, conforme al cronograma de actividades y a la estructura de desglose de trabajo (EDT), esto garantiza la viabilidad temporal del proyecto.
- 5 El plan de gestión del proyecto de calidad del proceso de abordaje de clientes nuevos del Departamento de Verificación del área de IPB de Citibank NA y se desarrolló conforme a las buenas prácticas de gestión de proyectos. Este plan incluye:

- Acta constitutiva del proyecto: documento formal que autoriza el inicio del proyecto y define sus objetivos principales.
- Plan de gestión del proyecto: incluye planes subsidiarios para el manejo del alcance y del cronograma, asegurando un control adecuado.
- Procesos de ejecución: incorporan la gestión de cambios, la calidad y los riesgos, lo que permite un control efectivo durante la ejecución.
- Procesos de cierre: garantizan una finalización adecuada y documentada del proyecto.

Este enfoque integral asegura no solo el cumplimiento de los objetivos establecidos, sino también la sostenibilidad de los resultados a largo plazo.

- 6 Se desarrolló una estrategia de integración que proporciona a la organización un marco claro para implementar el plan de gestión diseñado para este proyecto. Este plan es liderado por el gerente del proyecto, quien asumirá la responsabilidad, tanto de su ejecución como de su implementación, con una duración planificada de 6 días laborales y un costo total de €450.000,00.

El plan de gestión se estructura en tres fases fundamentales:

- Presentación: esta fase tiene como finalidad alinear a los interesados y asegurar su comprensión de los objetivos y alcances.
- Capacitación: enfocada en fortalecer las competencias necesarias para la ejecución exitosa.
- Implementación: enfocada en asegurarse de que la herramienta esté disponible y accesible para todos los miembros del Departamento de Verificación.

6.2. Recomendaciones

Entre las recomendaciones que se hacen a la dirección del área de IPB de Citibank NA, se encuentran:

- 1 Se recomienda a la Gerencia Ejecutiva de IPB implementar el proyecto de acuerdo con lo establecido en el presente trabajo y reevaluar la metodología y los resultados

posteriormente a la implementación. Lo anterior tiene el fin de reconfirmar el beneficio del proyecto y la correcta implementación de este plan de gestión.

- 2 Se recomienda a la gerencia ejecutiva y de operaciones de IPB incorporar dentro de la planificación anual de capacitaciones del Departamento de Verificación temas que se relacionan con la gestión de proyectos. Lo anterior tiene el fin de mejorar los conocimientos de todos los miembros del departamento y facilitar el desarrollo de futuros proyectos.
- 3 Se recomienda a la dirección del área de IPB utilizar el presente estudio como modelo de referencia para los futuros proyectos que desarrolle el departamento.
- 4 Se recomienda a la gerenta de operaciones del Departamento de Verificación incentivar a los miembros del equipo para que adquieran conocimientos en gestión de proyectos. Lo anterior tiene el fin de conformar equipos de proyectos futuros más y mejor capacitados para desarrollarlos.
- 5 Se recomienda a la PMO. del área de Wealth crear una biblioteca virtual entre su sitio web asignado, donde se coloquen guías y procedimientos que se relacionan con la gestión de proyectos, así como resultados de proyectos anteriores no confidenciales, para que pueda consultarse por miembros de otros departamentos que necesiten desarrollar proyectos que requieran un esfuerzo menor que 600 horas laborales.

Referencias bibliográficas

- Agile Manifesto. (2001). *Manifesto for Agile Software Development*. <https://agilemanifesto.org/>
- Artto, K.; Martinsuo, M. y Kujala, J. (2011). *Project business*. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-92-8535-8>.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bowen, G. A. (2019). *Document analysis as a qualitative research method*. Sage Publications.
- Burrows, M. (2019). *Kanban from the Inside: Understand the Kanban Method, connect it to what you already know, introduce it with impact*. Blue Hole Press.
- Caniëls, M. C. J.; Chiocchio, F. y van Loon, N. P. A. (2019). *Collaboration in project management: A multidisciplinary approach*. Routledge.
- Citi. (2023). *Citi Program and Project Management Policy (CPPMP)*.
- Cowton, C. J. (2020). *Business ethics and corporate governance*. Sage Publications.
- Creswell, J. W. y Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Díaz Fuentes, J. R. (2020). *Dirección de proyectos: Una introducción con enfoque práctico*. Editorial Pirámide.
- Díaz, L. C. y Zapata, M. E. (2020). Transformación digital y metodologías ágiles en proyectos TI. *Revista de Ingeniería*, 15(3), 45-60.
- Fleming, Q. W. y Koppelman, J. M. (2019). *Earned Value Project Management* (5.^a ed.). Project Management Institute.
- González, M. y García, P. (2021). *Administración de proyectos: Principios y prácticas*. McGraw-Hill.
- Gurdián, E. S. (2007). *Fundamentos de la investigación cualitativa: Guía para la sistematización y análisis de datos*. Editorial de la Universidad de Costa Rica.

- Heagney, J. (2021). *Fundamentals of project management* (6.^a ed.). Amacom.
- Heldman, K. (2020). *Project Management JumpStart* (4th ed.). Wiley.
- Highsmith, J. (2020). *Agile project management: Creating innovative products* (3.^a ed.). Addison-Wesley Professional.
- Hoskisson, R. E. et al. (1999). Strategy and Business Policy. *Journal of Organizational Studies*, 12(2), 23-35.
- Kallio, H.; Pietilä, A.-M.; Johnson, M. y Kangasniemi, M. (2021). Systematic methodological review: Developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide. Wiley.
- Kerzner, H. (2017). *Gestión de proyectos: Un enfoque sistemático* (14.^a ed.). Prentice Hall.
- Kerzner, H. (2019). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (12th ed.). Wiley.
- Kerzner, H. (2020). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (12th ed.). Wiley.
- Kloppenborg, T. J. (2019). *Contemporary project management* (4.^a ed.). Cengage Learning.
- Larson, E. W. y Gray, C. F. (2020). *Project management: The managerial process* (8.^a ed.). McGraw-Hill Education.
- Magro, A. et al. (2014). La economía digital y su impacto en la competitividad empresarial. *Journal of Business and Management Studies*, 18(4), 235-250.
- Marchewka, J. T. (2020). *Information technology project management*. Wiley.
- Meléndez, J. R. y El Salous, A. (2021). Factores críticos de éxito y su impacto en la gestión de proyectos empresariales: Una revisión integral. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(4), 228-242. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i4.37252>
- Miles, M. B.; Huberman, A. M. y Saldaña, J. (2020). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4.^a ed.). Sage Publications.
- Morris, P. W. G. (2021). *Reconstructing project management* (2.^a ed.). Wiley-Blackwell.

- Nicholas, J. M. y Steyn, H. (2020). *Project management for engineering, business and technology* (6.^a ed.). Routledge.
- Nwankpa, J. K. y Roumani, Y. (2016). IT Capability and Digital Transformation: A Competitive Perspective. *MIS Quarterly Executive*, 15(1), 1-8.
- Olivé, D. (2023). *Gestión de proyectos de capital humano: Implantación de nómina y administración de personal*. Universitat Oberta de Catalunya. openaccess.uoc.edu
- Pinto, J. K. y Slevin, D. P. (2020). *Critical success factors in project management: With insights from leading experts* (2.^a ed.). Project Management Institute.
- Pinto, J. K. y Slevin, D. P. (2020). *Project management: Achieving competitive advantage*. Pearson.
- PMI. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guide)*. Project Management Institute.
- Project Management Institute. (2017a). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)* (6.^a ed.). Project Management Institute.
- Project Management Institute. (2017b). *Proyecto de los estándares para la dirección de proyectos: Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)* (6.^a ed.; traducción al español). PMI.
- Project Management Institute. (2021). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK®)* (7.^a ed.). Project Management Institute.
- Qu, S. Q. y Dumay, J. (2020). *The qualitative research interview*. Sage Publications.
- Rodríguez, J.; García, M. y Lamarca, P. (2020). *Gestión de proyectos*. Universitat Oberta de Catalunya.
- Rubin, K. S. (2020). *Essential Scrum: A practical guide to the most popular agile process*. Addison-Wesley Professional.
- Schwalbe, K. (2021). *Information technology project management* (9.^a ed.). Cengage Learning.

Shenhar, A. J. y Dvir, D. (2020). *Reinventing project management: The diamond approach to successful growth and innovation*. Harvard Business Press.

Smith, A. y Thomas, B. (2020). *Project management fundamentals*. Pearson.

Snyder, C. S. (2019). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)* (6th ed.). Project Management Institute.

Sutherland, J. (2019). *Scrum: The art of doing twice the work in half the time*.

Turner, J. R. y Cochrane, R. A. (2020). Goals and means: A framework for analysis of project success. *International Journal of Project Management*, 38(1), 5-20.

Turner, R. (2020). *The handbook of project-based management* (4.^a ed.). McGraw-Hill Education.

Apéndices

Apéndice A. Guía de entrevista del gerente ejecutivo de IPB

Instrucciones: estimado gerente ejecutivo (David Palmacci); el propósito de esta entrevista es recopilar datos relevantes para el desarrollo de un plan de gestión que permita mejorar la calidad en un proceso interno de la empresa. Sus respuestas son tratadas con la máxima confidencialidad y se utilizan exclusivamente para fines de investigación. Agradecemos su tiempo y colaboración.

Nombre del entrevistador:

Nombre del entrevistado:

Posición en la organización:

Fecha de ejecución de la entrevista:

1. ¿Cuál es su visión del proyecto, su alcance y los objetivos estratégicos que se quieren alcanzar con este?

2. ¿Cuáles considera que son los requisitos fundamentales que debe cumplir este proyecto para ser considerado exitoso?

3. Cuáles son los principales problemas que ha identificado que perjudican el cumplimiento del objetivo de calidad por parte del Departamento de Verificación?

4. ¿Cómo se mide el éxito del proyecto?

5. ¿Qué entregables requiere el proyecto?

6. ¿Cuáles limitaciones tiene el proyecto en relación con la triple restricción: alcance, costo y cronograma?

7. ¿Cuáles son sus expectativas de impacto en los clientes internos y externos, con respecto a su satisfacción?

8. ¿Cuáles son los riesgos que considera tiene el proyecto?

9. ¿Cuál es la perspectiva de sostenibilidad suya con respecto al proyecto?

10. ¿Cómo ve la etapa de cierre del proyecto?

Apéndice B. Guía de entrevista del gerente de operaciones del Departamento de Verificación

Instrucciones: estimada gerente de operaciones (Hazel Quirós), el objetivo de esta entrevista es obtener información sobre las competencias y habilidades necesarias para el equipo del proyecto, así como sobre las prácticas actuales de gestión en la organización. Sus respuestas son tratadas de manera confidencial y se utilizan únicamente con fines de investigación. Agradecemos su participación.

Preguntas:

- 1 ¿Cuáles son las competencias clave que deben poseer los miembros del equipo para garantizar el éxito del proyecto de mejora de calidad?
- 2 ¿Cómo se planifica el desarrollo profesional de los miembros del equipo para asegurar que posean las competencias necesarias?
- 3 ¿Cuáles programas de capacitación y desarrollo profesional existen actualmente en la organización para apoyar al equipo del proyecto?
- 4 ¿Cuáles criterios utiliza para evaluar el desempeño de los miembros del equipo y cómo se relacionan estos con el éxito del proyecto?
- 5 ¿Cuáles prácticas específicas de gestión de proyectos se implementan actualmente en su departamento?
- 6 ¿Cómo se seleccionan y adaptan las prácticas de gestión de proyectos a las necesidades específicas de cada proyecto?
- 7 ¿Cuáles métodos de colaboración y comunicación considera más efectivos para el equipo de proyectos?
- 8 ¿Cómo maneja los conflictos dentro del equipo para asegurar un ambiente de trabajo productivo y armonioso?

Apéndice C. Guía de entrevista del gerente de operaciones del Departamento de Ventas

Instrucciones: estimada gerenta de operaciones (Samantha Barrera), el objetivo de esta entrevista es obtener información sobre el proceso de abordaje de nuevos clientes (empresariales o individuales). Sus respuestas son tratadas de manera confidencial y se utilizan únicamente con fines de investigación. Agradecemos su participación.

Preguntas:

1. Describa, por favor, el proceso de abordaje de clientes nuevos que realiza el Área de Ventas.
2. ¿Se ha realizado algún análisis por parte del Departamento de Ventas respecto al proceso de abordaje y las dificultades que enfrentan los miembros del equipo para completar correctamente el perfil de KYC?
3. ¿Cuáles son los principales obstáculos que se encontraron con respecto a la obtención de la información requerida en el proceso de abordaje?
4. ¿Cuentan con una guía o algún procedimiento que indique paso a paso cuáles son los requerimientos para cada tipo de cliente?
5. ¿Se han encontrado fallas o errores de sistema que provocan la aparición de errores en la creación del perfil de los nuevos clientes?
6. ¿De qué manera considera que el Departamento de Verificación puede contribuir al Departamento de Ventas para desarrollar el proceso de abordaje de una forma exitosa?
7. ¿Considera que las personas que se encargan de atraer clientes a la institución (banqueros) brindan la importancia necesaria al proceso de KYC?
8. ¿Cómo fomenta la innovación y la mejora continua dentro del equipo para garantizar el éxito del proyecto?
9. ¿Los asistentes financieros, encargados de atraer clientes a la empresa cuentan con listas de verificación que incluyen los requerimientos que deben solicitar a los clientes para poder completar de manera correcta los perfiles de KYC?
10. ¿Se realizan sesiones con los miembros del Departamento de Ventas para revisar los motivos de rechazo o fallo más comunes en el proceso de abordaje de nuevos clientes?

Apéndice D. Cuestionario de filtro de idoneidad y gráfico de araña

Cuestionario de filtros de idoneidad para la evaluación de proyectos y sus características:

Dirigido a la gerenta de operaciones del Departamento de Verificación de IPB, con el objetivo de determinar el enfoque que debe aplicarse al proyecto de mejora de la calidad en el proceso de abordaje de clientes nuevos del Departamento. Este cuestionario está diseñado para evaluar las dimensiones clave del gráfico de araña presentado, que se centra en la metodología ágil, híbrida y predictiva. Cada pregunta se evalúa en una escala de 1 a 10, donde 1 significa *NO CUMPLE* y 10 significa *SÍ SATISFACE*. Las respuestas se utilizan para construir un gráfico de araña que visualice las áreas fuertes y débiles para cada enfoque de gestión.

Categoría	Subcategoría	Descripción	Escala de evaluación	Calificación obtenida
Equipo	Tamaño del equipo	¿El tamaño del equipo es adecuada para manejar la carga de trabajo actual?	1 = No 5= Parcialmente, 10= Sí	
		¿El tamaño del equipo permite una distribución equitativa del trabajo?	1 = No 5= Parcialmente, 10= Sí	
		¿El tamaño del equipo facilita la comunicación efectiva entre los miembros?	1 = No 5= Parcialmente, 10= Sí	
	Experiencia	¿El equipo tiene la experiencia necesaria para el proyecto?	1 = No 5= Parcialmente, 10= Sí	
		¿Los miembros del equipo han trabajado juntos en proyectos anteriores?	1 = No 5= Parcialmente, 10= Sí	
		¿El equipo tiene experiencia en la resolución de problemas complejos?	1 = No 5= Parcialmente, 10= Sí	

Categoría	Subcategoría	Descripción	Escala de evaluación	Calificación obtenida
	7	Acceso	¿El equipo tiene acceso a la información necesaria para el proyecto?	1 = No 5= Parcialmente, 10= Sí
			¿El equipo puede acceder a los expertos y asesores cuando es necesario?	1 = No 5= Parcialmente, 10= Sí
			¿El equipo tiene acceso a la documentación y archivos relevantes?	1 = No 5= Parcialmente, 10= Sí
Cultura	10	Aceptación	¿La cultura organizacional es flexible y abierta al cambio?	1 = No 5= Parcialmente, 10= Sí
			¿La organización fomenta la innovación y la mejora continua?	1 = No 5= Parcialmente, 10= Sí
			¿La metodología ágil es compatible con las políticas y procedimientos organizacionales?	1 = No 5= Parcialmente, 10= Sí
	13	Confianza	¿El equipo confía en la dirección para proporcionar los recursos necesarios?	1 = No 5= Parcialmente, 10= Sí
			¿El equipo confía en sus habilidades para adaptarse a cambios y resolver problemas?	1 = No 5= Parcialmente, 10= Sí
			¿La confianza mutua permite una comunicación abierta y honesta?	1 = No 5= Parcialmente, 10= Sí

Categoría	Subcategoría	Descripción	Escala de evaluación	Calificación obtenida
	16	¿El equipo tiene un proceso claro para la toma de decisiones?	1 = No 5= Parcialmente, 10= Sí	
	17	¿La dirección apoya las decisiones del equipo y proporciona orientación cuando es necesario?	1 = No 5= Parcialmente, 10= Sí	
	18	¿El equipo utiliza datos y evidencia para fundamentar sus decisiones?	1 = No 5= Parcialmente, 10= Sí	
Proyecto	19	¿El proyecto protege o fortalece la posición competitiva de la organización en el mercado?	1 = No 5= Parcialmente, 10= Sí	
	20	¿El proyecto tiene entregables claramente definidos y medibles?	1 = No 5= Parcialmente, 10= Sí	
	21	¿El proyecto se desarrolla en un entorno complejo y cambiante?	1 = No 5= Parcialmente, 10= Sí	
	22	¿Se identificaron todos los <i>stakeholders</i> del proyecto y sus intereses?	1 = No 5= Parcialmente, 10= Sí	
	23	¿Se ha involucrado a los <i>stakeholders</i> clave en la toma de decisiones relevantes para el proyecto?	1 = No 5= Parcialmente, 10= Sí	
	24	¿Existe un líder o equipo responsable de la gestión de <i>stakeholders</i> en el proyecto?	1 = No 5= Parcialmente, 10= Sí	

Categoría	Subcategoría	Descripción	Escala de evaluación	Calificación obtenida
25	Toma de decisiones	¿El proyecto tiene un impacto significativo en la reputación o imagen de la organización?	1 = No 5= Parcialmente, 10= Sí	
		¿El proyecto es fundamental para la estrategia o el cumplimiento de objetivos de la organización?	1 = No 5= Parcialmente, 10= Sí	
		¿El proyecto protege o fortalece la posición competitiva de la organización en el mercado?	1 = No 5= Parcialmente, 10= Sí	

Apéndice E. Cuestionario de diagnóstico sobre la calidad del proceso de abordaje de clientes nuevos

Este cuestionario tiene como objetivo identificar las principales dificultades, las oportunidades de mejora y las percepciones de los miembros del Departamento de Verificación en relación con el proceso de abordaje de nuevos clientes. Los datos recopilados se utilizan exclusivamente para fines de análisis y para el desarrollo de estrategias que permitan optimizar el desempeño y la calidad del procedimiento.

Instrucciones:

1. Lea cada pregunta detenidamente y seleccione la respuesta que refleje mejor su experiencia o perspectiva.
2. En las preguntas abiertas proporcione respuestas claras y concisas.
3. El cuestionario es anónimo y sus respuestas son tratadas con estricta confidencialidad.
4. ¿Cuáles son los principales problemas que enfrenta en su trabajo diario y que pueden afectar la calidad del proceso de abordaje de nuevos clientes?
 - a. Falta de recursos o de herramientas.
 - b. Escenarios de clientes no revisados en las sesiones de formación.

- c. Los procedimientos y orientaciones no son lo suficientemente claros para este proceso específico.
 - d. Alta carga de trabajo.
 - e. Otro
5. ¿Con qué frecuencia encuentra deficiencias en los casos de incorporación que se le asignan?
- a. Muy frecuentemente (más del 75 % de las veces).
 - b. A menudo (entre el 51 % y el 75 % de las veces).
 - c. A veces (entre el 26 % y el 50 % de las ocasiones).
 - d. Rara vez (25 % o menos de las veces).
6. ¿Cuál considera que puede ser la causa de la aparición de casos de incorporación defectuosa?
- a. El proceso KYC no se considera una prioridad para los banqueros.
 - b. Los banqueros no tienen la formación ni el conocimiento necesarios en KYC para el proceso de incorporación.
 - c. Los banqueros no están actualizados sobre los cambios en las políticas y procedimientos que se relacionan con KYC.
 - d. Otro
7. ¿Considera que la capacitación recibida es suficiente para llevar a cabo una verificación exitosa de cualquier caso de incorporación?
- a. Totalmente de acuerdo
 - b. Aceptar
 - c. Tal vez
 - d. Discrepar
 - e. Totalmente en desacuerdo
8. Si su respuesta anterior fue distinta a *Muy de acuerdo* o *De acuerdo* y justifiquela.
9. ¿Cuáles aspectos de la capacitación que se relacionan con el proceso de abordaje de clientes nuevos considera que pueden mejorarse?
- a. Contenidos de la formación
 - b. Duración del entrenamiento
 - c. Frecuencia de entrenamiento

- d. Metodología de formación
 - e. Otro
 - f. Ninguno
10. Si la respuesta anterior fue *Otro*, explique su respuesta
11. ¿Le gustaría recibir capacitación adicional en áreas específicas que se relacionan con el proceso de incorporación?
- a. Sí
 - b. No
12. Si su respuesta fue afirmativa, indique en qué área o tema le gustaría mejorar.
13. ¿Alguna vez ha recibido instrucciones o consejos contradictorios o confusos sobre los procedimientos de incorporación?
- a. Muy frecuentemente
 - b. Frecuentemente.
 - c. Ocasionalmente.
 - d. Casi nunca
 - e. Nunca
14. ¿Considera que los procedimientos de incorporación actuales son claros, están bien documentados y son fáciles de seguir?
- a. Totalmente de acuerdo
 - b. Aceptar
 - c. No estoy seguro
 - d. Discrepar
 - e. Totalmente en desacuerdo
15. ¿Cómo calificaría la comunicación interna en el equipo de verificación?
- a. Excelente
 - b. Bastante bien
 - c. Adecuado
 - d. Deficiente
 - e. Muy deficiente
16. ¿Suele estar informado sobre cambios, actualizaciones o aclaraciones respecto al proceso de verificación del abordaje de nuevos clientes?

a. Sí

b. A veces

c. No

17. ¿Cómo se informa acerca de los cambios, actualizaciones o aclaraciones sobre el proceso de abordaje de nuevos clientes?

a. Mi líder de equipo.

b. Comunicación interna

c. Reuniones de equipo

d. Reuniones de control de calidad

e. Hablando con otros verificadores.

f. Otro

18. Si la respuesta anterior fue *Otro*, explique su respuesta

19. ¿Con qué frecuencia usted o su equipo solicitan asesoramiento o aclaraciones de QA o IBAML respecto a escenarios específicos que se relacionan con el proceso de abordaje de nuevos clientes?

a. Muy frecuentemente

b. Frecuentemente.

c. A veces

d. Rara vez

e. Nunca

20. Cuando se recibe una aclaración o consejo de QA o IBAML ¿cómo se comunica?

a. Se comparte inmediatamente con todos los miembros del departamento.

b. Se gestiona y se comparte entre los miembros de cada equipo.

c. Se comparte con el verificador que solicitó la aclaración o el consejo.

d. No estoy seguro

21. ¿El líder de su equipo se toma algo de tiempo en las reuniones del equipo/1 a 1 o en las reuniones individuales para asesorar sobre casos o escenarios particulares, especiales o complejos que han sucedido, especialmente en relación con las incorporaciones y cómo proceder?

a. Sí, cada sesión incluye un segmento dedicado a enseñarnos cómo revisar esos casos.

b. Sí, esos escenarios se revisan, pero no en todas las reuniones.

- c. Esos escenarios se revisan únicamente cuando el verificador los menciona en las reuniones.
 - d. No, no existe *coaching* para escenarios particulares o especiales durante las reuniones del equipo.
22. ¿Considera que el tiempo utilizado para entrenar dentro de su grupo de equipo/1 a 1 es suficiente para comprender y revisar todos los casos de manera adecuada?
- a. Sí
 - b. No estoy seguro
 - c. No
 - d. Totalmente en desacuerdo
23. ¿Cómo calificaría la efectividad de las reuniones de calidad para aclarar aspectos que se relacionan con el proceso de abordaje de nuevos clientes?
- a. Bien
 - b. No efectivo
 - c. Pobre
24. Proporcione cualquier sugerencia que pueda tener relacionada con la mejora de las comunicaciones internas, las interacciones entre los miembros del departamento, las herramientas o recursos adicionales, la capacitación u otros aspectos que considere que pueden ayudar a lograr el objetivo de calidad en el abordaje de clientes nuevos de manera consistente.

Apéndice F. Ficha bibliográfica

Ficha Bibliográfica #	
Tema:	
Subtema:	
Título del documento:	
Autor(es):	
Edición	
Lugar de publicación:	
Editorial:	
Fecha de publicación:	
Páginas:	
Palabras clave:	
Temas y aspectos de utilidad para el proyecto :	

Apéndice G. Ficha documental

Ficha de revisión documental	
Identificador	FD-001
Título del documento:	Enterprise Operations & Technology and Institutional Client Group Technology Program and Project Management Procedure (PPMP)
Objetivo	Definir marcos metodológicos que se utilizan en la organización
Tipo de documento	Política Interna
<input checked="" type="checkbox"/> Ciclo de vida <input checked="" type="checkbox"/> Requerimientos del proyecto	
Resumen de la información:	
<p>Las iniciativas que no pueden abordarse por las PMO como proyecto debido a que su esfuerzo de trabajo es menor que las 600 horas se consideran <i>No proyectos o pequeñas mejoras</i>. Este tipo de propuestas deben contar con la aprobación del patrocinador del proyecto antes de proceder con las demás etapas de su planeamiento y ejecución.</p> <p>Estas iniciativas pueden desarrollarse por medio de ciclos de vida de cascada, ágiles o iterativos según las características del proyecto y experiencia del equipo de proyectos que lo desarrolle.</p> <p>Como parte de la documentación durante la etapa inicio deben incluirse los siguientes entregables:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1-Identificación de los interesados 2-Identificación de la estructura de poder a la que está ligada la iniciativa. 3-Identificación de riesgos y sus respectivas medidas de mitigación. 4-Identificación de los recursos requeridos. 5-Identificación de los factores críticos de éxito e indicadores de desempeño con sus respectivas aprobaciones. 6-Análisis de causa raíz. 	

Apéndice H. Guía de discusión (focus group) sobre la escogencia del marco metodológico para la implementación del proyecto

Introducción:

Bienvenida: “Buenos días/tardes, gracias por asistir a este grupo focal. Mi nombre es Ernesto Araya y seré el moderador de esta sesión”.

Propósito: “El objetivo de este grupo focal es discutir y decidir cuál es el marco de gestión de proyectos más adecuado para el proyecto de mejora de la calidad del proceso de verificación del abordaje de clientes nuevos de IPB”.

Normas: “Les pido que mantengamos una conversación respetuosa y abierta. Todas las opiniones son valiosas y confidenciales; por favor, soliciten la palabra para responder a las preguntas”.

Resumen de marcos: “Vamos a revisar brevemente algunos de los marcos de gestión de proyectos más reconocidos: cascada, ágil e híbrido”

Preguntas iniciales:

¿Cuáles son sus experiencias previas con marcos de gestión de proyectos como *cascada*, *ágil* o *híbrido*?

¿Cuáles son las principales características y necesidades del proyecto?

Preguntas de profundización.

Cascada:

¿Cuáles ventajas se observan en utilizar el enfoque cascada para el proyecto?

¿Consideran que el enfoque secuencial y planificado del modelo de cascada es adecuada para los requerimientos?

Ágil:

¿Cómo creen que la metodología ágil puede beneficiar la implementación del proyecto?

¿El enfoque iterativo y flexible de ágil es adecuada para los desafíos que se enfrenta?

Híbrido:

¿Cuáles son los beneficios de combinar elementos de cascada y ágil en un enfoque híbrido para el contexto?

¿Cómo pueden integrarse de manera efectiva las características de ambos enfoques para satisfacer las necesidades del proyecto?

Preguntas específicas:

¿Qué impacto tendría cada uno de estos marcos en la comunicación y la colaboración entre los equipos?

¿Cómo afectaría cada marco la capacidad de adaptarse a los cambios y gestionar los riesgos?

¿Cuáles son los costos y los recursos necesarios para implementar cada marco?

¿Cómo alinean cada uno de estos marcos con la cultura organizacional y los objetivos estratégicos de la empresa?

¿Cuáles habilidades y competencias se necesitan desarrollar o fortalecer en el equipo para cada marco?

Preguntas finales:

Con toda la información discutida ¿cuál marco de gestión considera que es el más efectivo y por qué?

¿Hay algún aspecto que no hayamos cubierto y que consideren importante para la toma de decisiones?

Cierre:

Hemos discutido muchos puntos importantes hoy. Agradecemos su valiosa contribución. Los próximos pasos consistirán en analizar la información obtenida y tomar una decisión informada sobre el marco de gestión por implementar.

Gracias nuevamente por su tiempo y su participación.

Apéndice I. Encuesta a miembros del Departamento de Verificación

Cuestionario de diagnóstico sobre la calidad del proceso de abordaje de clientes nuevos.

Este cuestionario tiene como objetivo identificar las principales dificultades, las oportunidades de mejora y las percepciones de los miembros del Departamento de Verificación en relación con el proceso de abordaje de nuevos clientes. Los datos recopilados se utilizan exclusivamente para fines de análisis y para el desarrollo de estrategias que permitan optimizar el desempeño y la calidad del procedimiento.

Instrucciones:

1. Lea cada pregunta detenidamente y seleccione la respuesta que refleje mejor su experiencia o perspectiva.
2. En las preguntas abiertas proporcione respuestas claras y concisas.
3. El cuestionario es anónimo y sus respuestas son tratadas con estricta confidencialidad.

Agradecemos su participación y colaboración para lograr mejoras significativas en el desempeño del departamento y en el cumplimiento de los objetivos de calidad.

1. ¿Cuáles son los principales problemas que enfrenta en su trabajo diario y que pueden afectar la calidad del proceso de abordaje de nuevos clientes?
 - f. Falta de recursos o de herramientas.
 - g. Escenarios de clientes no revisados en las sesiones de formación.
 - h. Los procedimientos y orientaciones no son lo suficientemente claros para este proceso específico.
 - i. Alta carga de trabajo.
 - j. Otro
2. Si la respuesta anterior fue *Otro*, explique su respuesta
3. ¿Con qué frecuencia encuentra deficiencias en los casos de incorporación que se le asignan?
 - e. Muy frecuentemente (más del 75 % de las veces).
 - f. A menudo (entre el 51 % y el 75 % de las veces).
 - g. A veces (entre el 26 % y el 50 % de las ocasiones).

- h. Rara vez (25 % o menos de las veces).
4. ¿Cuál considera que puede ser la causa de que aparezcan casos de incorporación defectuosa?
- e. El proceso KYC no se considera una prioridad para los banqueros.
 - f. Los banqueros no tienen la formación ni el conocimiento necesarios en KYC para el proceso de incorporación.
 - g. Los banqueros no están actualizados sobre los cambios en las políticas y procedimientos que se relacionan con KYC.
 - h. Otro
5. Si la respuesta anterior fue *Otro*, explique su respuesta.
6. ¿Considera que la capacitación recibida es suficiente para realizar una verificación exitosa de cualquier caso de incorporación?
- f. Totalmente de acuerdo
 - g. Aceptar
 - h. Tal vez
 - i. Discrepar
 - j. Totalmente en desacuerdo
7. Si su respuesta anterior fue distinta a *Muy de acuerdo* o *De acuerdo* y justifíquela.
8. ¿Cuáles aspectos de la capacitación que se relacionan con el proceso de abordaje de clientes nuevos considera que pueden mejorarse?
- g. Contenidos de la formación
 - h. Duración del entrenamiento
 - i. Frecuencia de entrenamiento
 - j. Metodología de formación
 - k. Otro
 - l. Ninguno
9. Si la respuesta anterior fue *Otro*, explique su respuesta
10. ¿Le gustaría recibir capacitación adicional en áreas específicas que se relacionan con el proceso de incorporación?
- c. Sí
 - d. No

11. Si su respuesta fue afirmativa, indique en qué área o tema le gustaría mejorar.
12. ¿Alguna vez ha recibido instrucciones o consejos contradictorios o confusos sobre los procedimientos de incorporación?
- f. Muy frecuentemente
 - g. Frecuentemente.
 - h. Ocasionalmente.
 - i. Casi nunca
 - j. Nunca
13. ¿Considera que los procedimientos de incorporación actuales son claros, están bien documentados y son fáciles de seguir?
- f. Totalmente de acuerdo
 - g. Aceptar
 - h. No estoy seguro
 - i. Discrepar
 - j. Totalmente en desacuerdo
14. ¿Cómo calificaría la comunicación interna en el equipo de verificación?
- f. Excelente
 - g. Bastante bien
 - h. Adecuado
 - i. Deficiente
 - j. Muy deficiente
15. ¿Suele estar informado sobre cambios, actualizaciones o aclaraciones respecto al proceso de verificación del abordaje de nuevos clientes?
- d. Sí
 - e. A veces
 - f. No
16. ¿Cómo se informa sobre los cambios, actualizaciones o aclaraciones respecto al proceso de abordaje de nuevos clientes?
- g. Mi líder de equipo.
 - h. Comunicación interna
 - i. Reuniones de equipo

- j. Reuniones de control de calidad
 - k. Hablando con otros verificadores.
 - l. Otro
17. Si la respuesta anterior fue *Otro*, explique su respuesta
18. ¿Con qué frecuencia usted o su equipo solicitan asesoramiento o aclaraciones de QA o IBAML respecto a escenarios específicos que se relacionan con el proceso de abordaje de nuevos clientes?
- f. Muy frecuentemente
 - g. Frecuentemente.
 - h. A veces
 - i. Rara vez
 - j. Nunca
19. Cuando se recibe una aclaración o consejo de QA o IBAML ¿cómo se comunica?
- e. Se compartió inmediatamente con todos los miembros del departamento.
 - f. Se gestiona y se comparte entre los miembros de cada equipo.
 - g. Compartido con el verificador que solicitó la aclaración o consejo.
 - h. No estoy seguro.
20. ¿El líder de su equipo se toma algún tiempo en las reuniones del equipo o en las reuniones individuales para asesorar sobre casos o escenarios particulares, especiales o complejos que hayan ocurrido, especialmente en relación con las incorporaciones y cómo proceder?
- e. Sí, cada sesión incluye un segmento dedicado a enseñarnos cómo revisar esos casos.
 - f. Sí, esos escenarios se revisan, pero no en todas las reuniones.
 - g. Esos escenarios se revisan únicamente cuando el verificador los menciona en las reuniones.
 - h. No, no existe *coaching* para escenarios particulares o especiales durante las reuniones del equipo.
21. ¿Considera que el tiempo que se utiliza para entrenar entre su grupo de equipo o en sesiones uno a uno es suficiente para comprender y revisar todos los casos de manera adecuada?
- e. Sí
 - f. No estoy seguro
 - g. No

h. Totalmente en desacuerdo

22. ¿Cómo calificaría la efectividad de las reuniones de calidad para aclarar aspectos que se relacionan con el proceso de abordaje de nuevos clientes?

d. Bien

e. No efectivo

f. Pobre

23. Proporcione cualquier sugerencia que pueda tener relacionada con la mejora de las comunicaciones internas, las interacciones entre los miembros del departamento, las herramientas o recursos adicionales, la capacitación u otros aspectos que considere que pueden ayudar a lograr el objetivo de calidad en el abordaje de nuevos clientes de manera consistente.

Anexos

Anexo 1. Guía de entrevista del gerente ejecutivo de IPB

Instrucciones: estimado gerente ejecutivo (David Palmacci), el propósito de esta entrevista es recopilar datos relevantes para el desarrollo de un plan de gestión que permita mejorar la calidad en un proceso interno de la empresa. Sus respuestas son tratadas con la máxima confidencialidad y se utilizan exclusivamente para fines de investigación. Agradecemos su tiempo y colaboración.

Información general Identificador: EP01

Nombre del entrevistador: Ernesto Araya Hernández

Nombre del entrevistado: David Palmacci

Posición en la organización: gerente ejecutivo IPB

Fecha de ejecución de la entrevista: 17 junio de 2024

1. ¿Cuál su visión del proyecto, su alcance y los objetivos estratégicos que se quieren alcanzar con este?

El proyecto que necesita el Departamento de Verificación principalmente debe propiciar que se alcance la meta de calidad establecida para el proceso de abordaje de clientes nuevos de manera consistente, sin embargo, considerando que esta métrica depende en gran forma de la calidad con la que el Departamento de Ventas realiza y documenta los perfiles de cada uno de los clientes nuevos para cumplir con las regulaciones de la política de KYC. El proyecto debe, además, crear herramientas para que el Departamento de Verificación haga su procedimiento de una forma eficiente y con mayor calidad. Esto permite una mejor comprensión de qué información y documentación deben solicitar el Área de Ventas, de acuerdo con el tipo de cliente nuevo que se trate (individuos o empresas).

La manera en la que este proyecto se relaciona con dos objetivos estratégicos, el de buscar la simplificación de la banca, en el sentido de hacer más eficiente el proceso de apertura de cuentas de clientes, lo que disminuye la cantidad de contactos con el cliente para solicitar información y documentación necesaria para cumplir con las políticas Sarlaft, así como la disminución del tiempo que dura en completarse el cliente en pasar de prospecto a tener al menos una cuenta abierta, lo que lo convierte en cliente del banco. Además, tiene que ver con el objetivo de invertir en el equipo, de forma que se integran las experiencias y perspectivas de los departamentos de ventas y verificación para la mejora del procedimiento de abordaje de clientes nuevos y se busca el éxito de los clientes permitiéndoles utilizar sus cuentas y realizar sus actividades financieras de una forma expedita.

Con respecto al alcance, el proyecto se debe limitar a conocer los procesos que se realizan en las dos áreas (ventas y verificación) en cuanto al abordaje de clientes nuevos y las regulaciones a las que están sujetas, con el fin de proponer un plan y la implementación de al menos una herramienta para cada área que permita que los perfiles del cliente cumplan con las regulaciones antilavado de dinero y financiamiento del terrorismo, así como la minimización del tiempo que toma proceso antes de que los clientes puedan utilizar sus cuentas. El proyecto no involucra otros procedimientos del Departamento de Verificación ni del Área de Ventas, las herramientas propuestas deben ser elaboradas utilizando los recursos humanos y tecnológicos con los que cuenta actualmente el Departamento de Verificación, ya que no hay una partida presupuestaria destinada para cubrir los costos de este tipo de proyectos.

2. ¿Cuáles considera que son los requisitos fundamentales que debe cumplir este proyecto para ser considerado exitoso?

Los requerimientos que debe tener el proyecto para ser considerado exitoso son:

- 1- Identificar las posibles razones por las que el Departamento de Verificación no alcanza de manera consistente el objetivo de calidad establecido para el proceso de abordaje de clientes nuevos.
- 2- Proponer al menos una herramienta que permita mejorar la calidad con la que el Departamento realiza la verificación de los clientes nuevos y con esto alcance consistentemente la meta de calidad propuesta.
- 3- Conocer la forma en la que el Departamento de Ventas realiza el proceso de abordaje de clientes nuevos y cuán claros tienen los requerimientos de las políticas de KYC con respecto a la información y documentación que tienen que obtener según el tipo del cliente para poder completar de manera efectiva su perfil.
- 4-Proporcionar al menos una herramienta que permita al Área de Ventas realizar su proceso de abordaje con una mayor calidad, de manera que se minimicen los casos en los que el Departamento de Verificación rechaza y devuelve los perfiles de los clientes al Departamento de Ventas para que se recopile y documente la información necesaria para cumplir con las políticas a calidad.
- 5- Que no se requieran recursos humanos, tecnológicos ni financieros adicionales, ya que el Departamento de Verificación no tiene presupuesto designado para cubrir los costos de este tipo de proyectos.
- 6- Que la creación de las herramientas, así como su implementación se dé en un periodo igual o menor que dos semanas laborales.
- 7-Debe desarrollarse siguiendo alguna de las metodologías de gestión de proyectos que actualmente utiliza la organización.
- 8- Que se cumpla con el alcance y costo mencionado y que se implemente en un periodo menor que dos meses de la fecha de aprobación.

3. Cuáles son los principales problemas que ha identificado que perjudican el cumplimiento del objetivo de calidad por parte del Departamento de Verificación?

Como se mencionó, el proceso de verificación depende en gran medida de la calidad con la que el Departamento de Ventas haga el perfil del cliente, así que los principales factores por los que no se logra el objetivo de calidad en el Departamento de Verificación son:

1- La demografía de los clientes, en el sentido de que el 91 % de los clientes se encuentran fuera de Estados Unidos y no son residentes por lo que al no ser ciudadano estadounidense los requerimientos se complican más y son más específicos y exhaustivos, además de que exigen una documentación más detallada y específica, mientras que para los clientes que son residentes la documentación requerida para el abordaje de clientes nuevos es mucho menor, esto hace que el personal del Departamento de Ventas no tenga conocimiento sobre si los documentos aportados con el cliente, según lo que le fue solicitado, efectivamente, satisface el requerimiento establecido en la política o no, por lo que muchas veces se aporta información que no cumple con las características necesarias y el perfil del cliente tiene que ser devuelto para que el Área de Ventas lo complete de manera correcta. En algunas ocasiones los documentos que se solicitan son similares a los que se aportan más no los requeridos por lo que el verificador puede ser inducido al error y apruebe un perfil que luego es rechazado por el área de control de calidad, impactando el cumplimiento de la meta de calidad del Departamento.

2- Capacitación: el Área de Ventas no tiene un entrenamiento intensivo dedicado al proceso de abordaje de clientes nuevos principalmente por el tiempo que este tomaría y del cual los banqueros cuyo trabajo es atraer clientes nuevos al banco no disponen, porque la mayoría del tiempo lo invierten fuera de la oficina, visitando clientes, creando y cerrando negocios con ellos. Además, el procedimiento de creación de perfiles de KYC para cumplir con la normativa Sarlaft representa un bajo porcentaje de la totalidad de labores que deben desarrollar en su posición.

3- One Source: las regulaciones a las que está sujeto el departamento exigen que la información de los clientes sea congruente entre todas las áreas del banco de la que la persona o empresa forman parte, sin embargo, para manejar la información de todos los clientes se utilizan tres plataformas distintas, las cuales no se comunican entre sí, por lo que en algunas ocasiones el Departamento de Control de Calidad rechaza los casos que el Departamento de Verificación aprueba porque la información no está sincronizada entre alguna de estas plataformas, esto también incide en la meta de calidad del Departamento de Verificación y la no consecución de esta.

4- Debido a que el equipo de verificación debe realizar, tanto las verificaciones de los casos de actualización periódica de los perfiles del cliente como los casos de abordaje, se hace difícil cambiar el enfoque de revisión que necesitan unos y otros, de manera que mientras que en la actualización periódica, se validan los cambios en la información aportada previamente y el entorno actual del cliente, la revisión es menos exigente y meticulosa que en el proceso de abordaje, por lo que algunas ocasiones los verificadores confunden los enfoques y bajo el criterio de estar haciendo la verificación de forma correcta, aunque no es así omiten algunos requerimientos específicos que se solicitan a los clientes cuando ingresan por primera vez para formar parte de la cartera de clientes del banco.

4. ¿Cómo se mide el éxito del proyecto?

El éxito del proyecto se mide a través de la consecución consistente de la métrica de calidad establecida para el Departamento de Verificación a partir del uso de la herramienta(s) propuesta(s), además también se considera la valoración del Departamento de Ventas con respecto al impacto del proyecto en la simplificación de su proceso de abordaje de clientes nuevos. De manera que el éxito del proyecto también depende de la retroalimentación que solicitada al Departamento de Ventas.

5. ¿Qué entregables requiere el proyecto?

- 1-Presentación de conclusiones sobre el análisis de las posibles causas por las cuales el Departamento de Verificación no está alcanzando la meta de calidad para el proceso de abordaje de clientes nuevos consistentemente, a partir de la información obtenida, tanto del Área de Ventas como del propio Departamento.
- 2- Propuesta de herramienta que permita realizar una verificación del proceso de abordaje de clientes nuevos con una calidad mayor que la actual, que minimice la posibilidad de error por parte del verificador con respecto al incumplimiento de los requerimientos regulatorios.
- 3- Propuesta de herramienta que permita al Departamento de Ventas tener una mayor calidad en su proceso mediante la aclaración de los requerimientos de información para el cliente según su tipo.
- 4- Plan de comunicación e implementación de las herramientas, tanto para el Departamento de Verificación como para el Área de Ventas, de manera que se incluya la capacitación de los miembros de cada una de las áreas en el uso de la(s) herramienta(s) propuestas.

6. ¿Cuáles limitaciones tiene el proyecto en relación con la triple restricción: alcance, costo y cronograma?

Como se mencionó, el proyecto debe realizarse e implementarse utilizando los recursos humanos y tecnológicos con los que cuenta el Departamento de Verificación actualmente, no incluye el uso de recursos por parte del Área de Ventas, con respecto al costo este debe ser igual al salario que recibe cada uno de los miembros del equipo durante su duración, ya que no hay presupuesto para recursos adicionales y con relación al tiempo, este proyecto debe implementarse en diez semanas laborales o menos de ser posible.

7. ¿Cuáles son sus expectativas de impacto en los clientes internos y externos, con respecto a su satisfacción?

Las expectativas del proyecto en relación con el impacto sobre la satisfacción del cliente es minimizar, lo que se conoce internamente como acercamiento negativo al cliente, es decir, minimizar la cantidad de veces se tiene que contactar al cliente externo para solicitarle más y nueva información, con el fin de cumplir las políticas regulatorias, ya que estos contactos frecuentes disminuyen la satisfacción del cliente, pues ellos buscan tener que realizar la menor cantidad de trámites en la menor cantidad de tiempo para poder llevar a cabo su actividad financiera.

En relación con el cliente interno, se espera que al brindarles herramientas que les permitan hacer sus procesos de abordaje con una mayor calidad, su satisfacción mejora, ya que no solo se le estaría lo que ayuda a ser más eficiente en el proceso de abordaje de clientes nuevos sino que esto le posibilitaría tener que invertir menos tiempo en temas de políticas de KYC y tengan más tiempo para dedicarlo a la búsqueda de nuevos clientes.

8. ¿Cuáles son los riesgos que considera tiene el proyecto?

Los únicos riesgos que se encuentran asociados al proyecto son el riesgo regulatorio, en el sentido de que las auditorías de las entidades regulatorias evidencien deficiencias en los requerimientos de políticas Sarlaft, en específico las que se relacionan con la elaboración del KYC de clientes nuevos y el banco se vea expuesto a multas millonarias y el riesgo reputacional, el cual se relaciona con el riesgo reputacional y consiste en que como consecuencia de las multas y sanciones regulatorios, Citi empiece a desmejorar su reputación, lo que puede provocar que muchos clientes decidan cesar de hacer negocios con Citi para irse con la competencia.

9. ¿Cuál es la perspectiva de sostenibilidad suya con respecto al proyecto?

Para lograr la sostenibilidad del proyecto, se tiene que idear una manera de medir en qué medida la herramienta que se les presenta, tanto al Departamento de Verificación como para el Área de Ventas, se adopta y utiliza entre su operación normal, además de darles seguimiento a los resultados con relación al porcentaje de casos de abordaje de clientes nuevos que se rechaza por parte del Departamento de Verificación por deficiencias en el perfil del cliente, que se generan en el Área de Ventas, así como la cantidad de casos aprobados por los verificadores, que se rechazan por el Departamento de Control de Calidad, esto permite determinar si el proyecto debe continuar, tiene que modificarse, o bien debe ser descartado.

10. ¿Cómo ve la etapa de cierre del proyecto?

El cierre del proyecto debe ser una etapa sencilla, considerando que no se hacen mayores cambios a la operación de ninguna de las dos áreas, no hay contratos con proveedores ni temas de ese estilo, sin embargo, es importante hacerlo de la manera adecuada y poder documentar las lecciones aprendidas de este proyecto, ya que es primera vez que se desarrolla un proyecto como este en el Departamento de Verificación y se espera que sirva de base para futuros proyectos de naturaleza similar.

Anexo 2. Cuestionario de entrevista para la gerenta de operaciones del Departamento de Verificación

Instrucciones: estimada gerenta de operaciones (Hazel Quirós), el objetivo de esta entrevista es obtener información sobre las competencias y habilidades necesarias para el equipo del proyecto, así como sobre las prácticas actuales de gestión en la organización. Sus respuestas son tratadas de manera confidencial y se utilizan únicamente con fines de investigación. Agradecemos su participación.

Preguntas:

1. ¿Cuáles son las competencias clave que deben poseer los miembros del equipo para garantizar el éxito del proyecto de mejora de calidad?
2. ¿Cómo se planifica el desarrollo profesional de los miembros del equipo para asegurar que posean las competencias necesarias?
3. ¿Cuáles programas de capacitación y desarrollo profesional existen actualmente en la organización para apoyar al equipo del proyecto?
4. ¿Cuáles criterios utiliza para evaluar el desempeño de los miembros del equipo y cómo se relacionan con el éxito del proyecto?
5. ¿Cuáles prácticas específicas de gestión de proyectos se implementan actualmente en su Departamento?
6. ¿Cómo se seleccionan y adaptan las prácticas de gestión de proyectos a las necesidades específicas de cada proyecto?
7. ¿Cuáles métodos de colaboración y comunicación considera más efectivos para el equipo de proyectos?
8. ¿Cómo maneja los conflictos dentro del equipo para asegurar un ambiente de trabajo productivo y armonioso?
9. ¿Cómo fomenta la innovación y la mejora continua dentro del equipo para garantizar el éxito del proyecto?

Anexo 3. Modelo de filtro de idoneidad

Cuestionario de filtros de idoneidad para la evaluación de proyectos y sus características:

Dirigido a la gerenta de operaciones del Departamento de Verificación de IPB, con el objetivo de determinar el enfoque que debe aplicarse al proyecto de mejora de la calidad en el proceso de abordaje de clientes nuevos del Departamento. Este cuestionario está diseñado para evaluar las dimensiones clave del gráfico de araña presentado, que se centra en la metodología ágil, híbrida y predictiva. Cada pregunta se evalúa en una escala de 1 a 10, donde 1 significa *No CUMPLE* y 10 significa *SÍ SATISFACE*. Las respuestas se utilizan para construir un gráfico de araña que visualice las áreas fuertes y débiles para cada enfoque de gestión.

Categoría	Subcategoría	Descripción	Escala de evaluación	Calificación obtenida
Equipo	Tamaño del equipo	¿El tamaño del equipo es adecuada para manejar la carga de trabajo actual?	1 = No 5= Parcialmente, 10= Sí	10
		¿El tamaño del equipo permite una distribución equitativa del trabajo?	1 = No 5= Parcialmente, 10= Sí	10
		¿El tamaño del equipo facilita la comunicación efectiva entre los miembros?	1 = No 5= Parcialmente, 10= Sí	7
	Experiencia	¿El equipo tiene la experiencia necesaria para el proyecto?	1 = No 5= Parcialmente, 10= Sí	5
		¿Los miembros del equipo han trabajado juntos en proyectos anteriores?	1 = No 5= Parcialmente, 10= Sí	1
	6	¿El equipo tiene experiencia en la resolución de problemas complejos?	1 = No 5= Parcialmente, 10= Sí	7

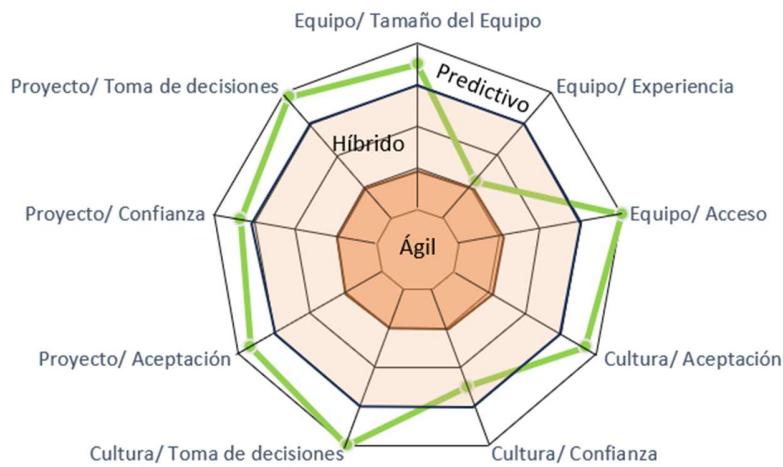
Categoría	Subcategoría	Descripción	Escala de evaluación	Calificación obtenida
	Acceso	¿El equipo tiene acceso a la información necesaria para el proyecto?	1 = No 5= Parcialmente, 10= Sí	10
		¿El equipo puede acceder a los expertos y asesores cuando es necesario?	1 = No 5= Parcialmente, 10= Sí	10
		¿El equipo tiene acceso a la documentación y archivos relevantes?	1 = No 5= Parcialmente, 10= Sí	10
Cultura	Aceptación	¿La cultura organizacional es flexible y abierta al cambio?	1 = No 5= Parcialmente, 10= Sí	8
		¿La organización fomenta la innovación y la mejora continua?	1 = No 5= Parcialmente, 10= Sí	10
		¿La metodología ágil es compatible con las políticas y procedimientos organizacionales?	1 = No 5= Parcialmente, 10= Sí	10
	Confianza	¿El equipo confía en la dirección para proporcionar los recursos necesarios?	1 = No 5= Parcialmente, 10= Sí	5
		¿El equipo confía en sus habilidades para adaptarse a cambios y resolver problemas?	1 = No 5= Parcialmente, 10= Sí	8
		¿La confianza mutua permite una comunicación abierta y honesta?	1 = No 5= Parcialmente, 10= Sí	8

Categoría	Subcategoría	Descripción	Escala de evaluación	Calificación obtenida
	16	¿El equipo tiene un proceso claro para la toma de decisiones?	1 = No 5= Parcialmente, 10= Sí	10
	17	¿La dirección apoya las decisiones del equipo y proporciona orientación cuando es necesario?	1 = No 5= Parcialmente, 10= Sí	10
	18	¿El equipo utiliza datos y evidencia para fundamentar sus decisiones?	1 = No 5= Parcialmente, 10= Sí	10
Proyecto	19	¿El proyecto protege o fortalece la posición competitiva de la organización en el mercado?	1 = No 5= Parcialmente, 10= Sí	8
	20	¿El proyecto tiene entregables claramente definidos y medibles?	1 = No 5= Parcialmente, 10= Sí	10
	21	¿El proyecto se desarrolla en un entorno complejo y cambiante?	1 = No 5= Parcialmente, 10= Sí	10
	22	¿Se identificaron todos los <i>stakeholders</i> del proyecto y sus intereses?	1 = No 5= Parcialmente, 10= Sí	8
	23	¿Se ha involucrado a los <i>stakeholders</i> clave en la toma de decisiones relevantes para el proyecto?	1 = No 5= Parcialmente, 10= Sí	8
	24	¿Existe un líder o equipo responsable de la gestión de <i>stakeholders</i> en el proyecto?	1 = No 5= Parcialmente, 10= Sí	10

Categoría	Subcategoría	Descripción	Escala de evaluación	Calificación obtenida
	25	Toma de decisiones	¿El proyecto tiene un impacto significativo en la reputación o imagen de la organización?	1 = No 5= Parcialmente, 10= Sí
	26		¿El proyecto es fundamental para la estrategia o el cumplimiento de objetivos de la organización?	1 = No 5= Parcialmente, 10= Sí
	27		¿El proyecto protege o fortalece la posición competitiva de la organización en el mercado?	1 = No 5= Parcialmente, 10= Sí

Anexo 4. Cuestionario entrevista a la gerenta de operaciones del Departamento de Ventas

Gráfico filtro de idoneidad para la el proyecto de mejora de la calidad del departamento de verificación de IPB.



Anexo 5. Fichas bibliográficas

Ficha bibliográfica #1

Tema: dirección de proyectos

Subtema: fundamentos de la dirección de proyectos

Título del documento: Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK®)-séptima edición

Autor(es): Project Management Institute

Edición: séptima edición

Lugar de publicación: Estados Unidos

Editorial: Project Management Institute

Fecha de publicación: 2021

Palabras clave: dirección de proyectos, PMBOK, guía, fundamentos

Temas y aspectos de utilidad para el proyecto: este documento es esencial para comprender los conceptos clave en la gestión de proyectos, cubriendo tópicos fundamentales como el ciclo de vida de los proyectos, grupos de procesos y áreas de conocimiento.

Ficha bibliográfica #2

Tema: gestión de proyectos

Subtema: guías prácticas de dirección de proyectos

Título del documento: guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)

Autor(es): proyecto de los estándares para la dirección de proyectos (PMI)

Edición: Sexta edición

Lugar de publicación: Estados Unidos

Editorial: PMI

Fecha de publicación: 2017

Páginas: N/A

Palabras clave: gestión de proyectos, PMBOK, estándares

Temas y aspectos de utilidad para el proyecto:

Proporciona una visión detallada de las mejores prácticas y estándares que se utilizan en el ámbito global en la dirección de proyectos. Este es un recurso indispensable para la planificación y ejecución de proyectos exitosos.

Ficha bibliográfica #3

Tema: dirección de proyectos

Subtema: introducción práctica a la dirección de proyectos

Título del documento: Dirección de proyectos: una introducción con enfoque práctico

Autor(es): Díaz Fuentes, J. R.

Edición: primera edición

Lugar de publicación: Madrid, España

Editorial: editorial Pirámide

Fecha de publicación: 2020

Páginas: N/A

Palabras clave: dirección de proyectos, práctica, gestión de proyectos

Temas y aspectos de utilidad para el proyecto:

Este libro es útil por su enfoque práctico y aplicado para la dirección de proyectos. Ofrece herramientas y métodos que son fácilmente implementables en sus actividades diarias de la gestión de proyectos.

Ficha bibliográfica #4

Tema: dirección de proyectos

Subtema: enfoque sistémico en la planificación y control de proyectos

Título del documento: Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling

Autor(es): Kerzner, H.

Edición: duodécima edición

Lugar de publicación: Estados Unidos

Editorial: Wiley

Fecha de publicación: 2019

Páginas: N/A

Palabras clave: enfoque sistémico, planificación de proyectos, control de proyectos

Temas y aspectos de utilidad para el proyecto:

Este texto es esencial para comprender el enfoque sistémico en la gestión de proyectos, lo que proporciona herramientas para la planificación, la programación y el control de los proyectos de manera integral.

Ficha bibliográfica #5

Tema: gestión de proyectos empresariales

Subtema: factores críticos de éxito en la gestión de proyectos

Título del documento: Factores críticos de éxito y su impacto en la gestión de proyectos empresariales: una revisión integral

Autor(es): Meléndez, J. R. y El Salous, A.

Edición: N/A

Lugar de publicación: N/A

Editorial: Revista de Ciencias Sociales

Fecha de publicación: 2021

Páginas: 228-242

Palabras clave: factores críticos de éxito, gestión de proyectos, empresas

Temas y aspectos de utilidad para el proyecto:

Este artículo aborda los factores clave que influyen en el éxito de los proyectos empresariales. Es útil para identificar y mitigar riesgos en la gestión de proyectos en el ámbito corporativo.

Ficha bibliográfica #6

Tema: gestión de proyectos

Subtema: fundamentos de la gestión de proyectos

Título del documento: Project Management Fundamentals

Autor(es): Smith, A. y Thomas, B.

Edición: primera edición

Lugar de publicación: Estados Unidos

Editorial: Pearson

Fecha de publicación: 2020

Páginas: N/A

Palabras clave: fundamentos, gestión de proyectos, administración

Temas y aspectos de utilidad para el proyecto:

Este libro ofrece una introducción completa a los fundamentos de la gestión de proyectos, lo que proporciona un marco teórico y práctico esencial para quienes inician en esta área.

Ficha bibliográfica #7

Tema: administración de proyectos

Subtema: principios y prácticas

Título del documento: Administración de proyectos: principios y prácticas

Autor(es): González, M. y García, P.

Edición: primera edición

Lugar de publicación: Estados Unidos

Editorial: McGraw-Hill

Fecha de publicación: 2021

Páginas: N/A

Palabras clave: administración de proyectos, prácticas, principios

Temas y aspectos de utilidad para el proyecto:

Este libro es útil para entender los principios y prácticas de la administración de proyectos y se ofrece una base sólida en las mejores prácticas de la industria.

Ficha bibliográfica #8

Tema: dirección de proyectos

Subtema: ventaja competitiva en la gestión de proyectos

Título del documento: Project Management: Achieving Competitive Advantage

Autor(es): Pinto, J. K. y Slevin, D. P.

Edición: segunda edición

Lugar de publicación: Estados Unidos

Editorial: Pearson

Fecha de publicación: 2020

Páginas: N/A

Palabras clave: dirección de proyectos, ventaja competitiva, gestión

Temas y aspectos de utilidad para el proyecto:

Este texto aborda cómo la gestión de proyectos puede ser un factor diferenciador para lograr ventajas competitivas, lo cual es clave para proyectos orientados al mercado.

Ficha bibliográfica #9

Tema: dirección de proyectos

Subtema: enfoque del diamante en la gestión de proyectos

Título del documento: Reinventing Project Management: The Diamond Approach to Successful Growth and Innovation

Autor(es): Shenhari, A. J. y Dvir, D.

Edición: primera edición

Lugar de publicación: Estados Unidos

Editorial: Harvard Business Press

Fecha de publicación: 2020

Páginas: N/A

Palabras clave: dirección de proyectos, innovación, crecimiento

Temas y aspectos de utilidad para el proyecto:

Proporciona un enfoque innovador a la gestión de proyectos mediante el modelo del diamante, útil para proyectos que buscan impulsar el crecimiento y la innovación.

Ficha bibliográfica #10

Tema: gestión de proyectos

Subtema: marco para el análisis del éxito en proyectos

Título del documento: Goals and Means: A Framework for Analysis of Project Success

Autor(es): Turner, J. R. y Cochrane, R. A.

Edición: primera edición

Lugar de publicación: N/A

Editorial: International Journal of Project Management

Fecha de publicación: 2020

Páginas: 5-20

Palabras clave: análisis de proyectos, éxito en proyectos

Temas y aspectos de utilidad para el proyecto:

El marco propuesto en este artículo permite analizar los factores que influyen en el éxito de los proyectos, lo que ayuda a mejorar la planificación y evaluación.

Ficha bibliográfica #11

Tema: negocios de proyectos

Subtema: conceptos clave del negocio de proyectos

Título del documento: Project Business

Autor(es): Artto, K.; Martinsuo, M. y Kujala, J.

Edición: N/A

Lugar de publicación: N/A

Editorial: N/A

Fecha de publicación: 2011

Páginas: N/A

Palabras clave: negocios, proyectos, dirección de proyectos

Temas y aspectos de utilidad para el proyecto:

Este documento es útil para comprender los negocios con base en proyectos, sus dinámicas y cómo gestionarlos eficazmente en un entorno empresarial.

Ficha bibliográfica #12

Tema: metodologías ágiles

Subtema: gestión ágil de proyectos

Título del documento: Agile Project Management: Creating Innovative Products

Autor(es): Highsmith, J.

Edición: tercera edición

Lugar de publicación: Estados Unidos

Editorial: Addison-Wesley Professional

Fecha de publicación: 2020

Páginas: N/A

Palabras clave: metodologías ágiles, gestión ágil, innovación

Temas y aspectos de utilidad para el proyecto:

Este libro es esencial para aquellos interesados en aplicar metodologías ágiles en la gestión de proyectos, especialmente para productos innovadores y ciclos cortos de entrega.

Ficha bibliográfica #13

Tema: gestión de proyectos

Subtema: proceso de gestión en proyectos

Título del documento: Project Management: The Managerial Process

Autor(es): Larson, E. W. y Gray, C. F.

Edición: Octava edición

Lugar de publicación: Estados Unidos

Editorial: McGraw-Hill Education

Fecha de publicación: 2020

Páginas: N/A

Palabras clave: gestión de proyectos, proceso, administrativo

Temas y aspectos de utilidad para el proyecto:

Proporciona una visión completa de los procesos gerenciales aplicados a la gestión de proyectos, lo que incluye planificación, ejecución y control.

Ficha bibliográfica #14

Tema: metodologías ágiles

Subtema: Scrum y su aplicación

Título del documento: Essential Scrum: a Practical Guide to the Most Popular Agile Process

Autor(es): Rubin, K. S.

Edición: primera edición

Lugar de publicación: Estados Unidos

Editorial: Addison-Wesley Professional

Fecha de publicación: 2020

Páginas: N/A

Palabras clave: Scrum, ágil, metodologías

Temas y aspectos de utilidad para el proyecto:

Este libro es útil para comprender y aplicar Scrum, una de las metodologías ágiles que más se utilizan, con un enfoque práctico y fácil de implementar en proyectos.

Ficha bibliográfica #15

Tema: Kanban

Subtema: aplicación del método Kanban en proyectos

Título del documento: Kanban from the Inside: Understand the Kanban Method, Connect It to What You Already Know, Introduce It with Impact

Autor(es): Burrows, M.

Edición: primera edición

Lugar de publicación: N/A

Editorial: Blue Hole Press

Fecha de publicación: 2019

Páginas: N/A

Palabras clave: Kanban, metodologías ágiles, gestión visual

Temas y aspectos de utilidad para el proyecto:

Este libro proporciona un enfoque detallado del método Kanban, que puede ser útil para gestionar proyectos visualmente y mejorar la eficiencia de los equipos.

Ficha bibliográfica #16

Tema: metodologías ágiles

Subtema: Scrum y su implementación

Título del documento: Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time

Autor(es): Sutherland, J.

Edición: primera edición

Lugar de publicación: Estados Unidos

Editorial: N/A

Fecha de publicación: 2019

Páginas: N/A

Palabras clave: Scrum, eficiencia, agilidad

Temas y aspectos de utilidad para el proyecto:

Este libro es clave para la comprensión de cómo Scrum puede duplicar la productividad al implementar este enfoque ágil en la gestión de proyectos.

Ficha bibliográfica #17

Tema: tecnología y proyectos

Subtema: gestión de proyectos de tecnología de la información

Título del documento: Information Technology Project Management

Autor(es): Schwalbe, K.

Edición: novena edición

Lugar de publicación: Estados Unidos

Editorial: Cengage Learning

Fecha de publicación: 2021

Páginas: N/A

Palabras clave: tecnología de la información, gestión de proyectos, IT

Temas y aspectos de utilidad para el proyecto:

Ofrece una visión detallada de la gestión de proyectos en el ámbito de la tecnología de la información, útil para proyectos que integran sistemas tecnológicos.

Ficha bibliográfica #18

Tema: Kanban

Subtema: implementación del método Kanban

Título del documento: Kanban from the Inside: Understand the Kanban Method, Connect It to What You Already Know, Introduce It with Impact

Autor(es): Burrows, M.

Edición: primera edición

Lugar de publicación: N/A

Editorial: Blue Hole Press

Fecha de publicación: 2019

Páginas: N/A

Palabras clave: Kanban, metodología ágil, gestión de proyectos

Temas y aspectos de utilidad para el proyecto:

Este texto proporciona una comprensión profunda del método Kanban, cómo conectarlo con conocimientos previos y de qué forma implementarlo con impacto.

Ficha bibliográfica #19

Tema: gestión de proyectos

Subtema: fundamentos de la gestión de proyectos

Título del documento: Fundamentals of Project Management

Autor(es): Heagney, J.

Edición: Sexta edición

Lugar de publicación: Estados Unidos

Editorial: Amacom

Fecha de publicación: 2022

Páginas: N/A

Palabras clave: fundamentos, gestión de proyectos, herramientas

Temas y aspectos de utilidad para el proyecto:

Este libro es ideal para aquellos que buscan una comprensión clara y directa de los fundamentos esenciales de la gestión de proyectos.

Ficha bibliográfica #20

Tema: proyectos de tecnología

Subtema: gestión de proyectos en tecnología de la información

Título del documento: Information Technology Project Management

Autor(es): Marchewka, J. T.

Edición: primera edición

Lugar de publicación: Estados Unidos

Editorial: Wiley

Fecha de publicación: 2020

Páginas: N/A

Palabras clave: proyectos IT, gestión, tecnología de la información

Temas y aspectos de utilidad para el proyecto:

Este texto ofrece herramientas y conceptos para gestionar eficazmente proyectos tecnológicos en el entorno empresarial de la actualidad.

Ficha bibliográfica #21

Tema: ingeniería y proyectos Empresariales

Subtema: gestión de proyectos en ingeniería

Título del documento: Project Management for Engineering, Business and Technology

Autor(es): Nicholas, J. M. y Steyn, H.

Edición: Sexta edición

Lugar de publicación: Reino Unido

Editorial: Routledge

Fecha de publicación: 2020

Páginas: N/A

Palabras clave: ingeniería, negocios, tecnología, gestión de proyectos

Temas y aspectos de utilidad para el proyecto:

Este libro es una referencia esencial para la gestión de proyectos en los campos de la ingeniería, negocios y tecnología, lo que proporciona una visión práctica y teórica.

Ficha bibliográfica #22

Tema: valor ganado en proyectos

Subtema: gestión de proyectos mediante valor ganado

Título del documento: Earned Value Project Management

Autor(es): Fleming, Q. W. y Koppelman, J. M.

Edición: quinta edición

Lugar de publicación: Estados Unidos

Editorial: Project Management Institute

Fecha de publicación: 2019

Páginas: N/A

Palabras clave: valor ganado, control de proyectos, seguimiento

Temas y aspectos de utilidad para el proyecto:

Este libro es clave para implementar y comprender la metodología de valor ganado, esencial para el control y seguimiento eficaz de proyectos.

Ficha bibliográfica #23

Tema: dirección de proyectos

Subtema: enfoque de sistemas en la gestión de proyectos

Título del documento: Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling

Autor(es): Kerzner, H.

Edición: duodécima edición

Lugar de publicación: Estados Unidos

Editorial: Wiley

Fecha de publicación: 2020

Páginas: N/A

Palabras clave: sistemas, planificación, programación, control

Temas y aspectos de utilidad para el proyecto:

Este libro ofrece un enfoque sistémico para la planificación, programación y control de proyectos, lo que proporciona una metodología sólida para la dirección de proyectos complejos.

Ficha bibliográfica #24

Tema: gestión contemporánea de proyectos

Subtema: nuevas prácticas en la gestión de proyectos

Título del documento: Contemporary Project Management

Autor(es): Kloppenborg, T. J.

Edición: cuarta edición

Lugar de publicación: Estados Unidos

Editorial: Cengage Learning

Fecha de publicación: 2019

Páginas: N/A

Palabras clave: gestión de proyectos, prácticas contemporáneas

Temas y aspectos de utilidad para el proyecto:

Este libro es útil para proyectos que necesitan una actualización en prácticas contemporáneas de gestión, integrando conceptos modernos y técnicas avanzadas.

Ficha bibliográfica #25

Tema: cuerpo de conocimiento de gestión de proyectos

Subtema: PMBOK y su aplicación

Título del documento: A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)

Autor(es): Project Management Institute

Edición: Sexta edición

Lugar de publicación: Estados Unidos

Editorial: Project Management Institute

Fecha de publicación: 2017

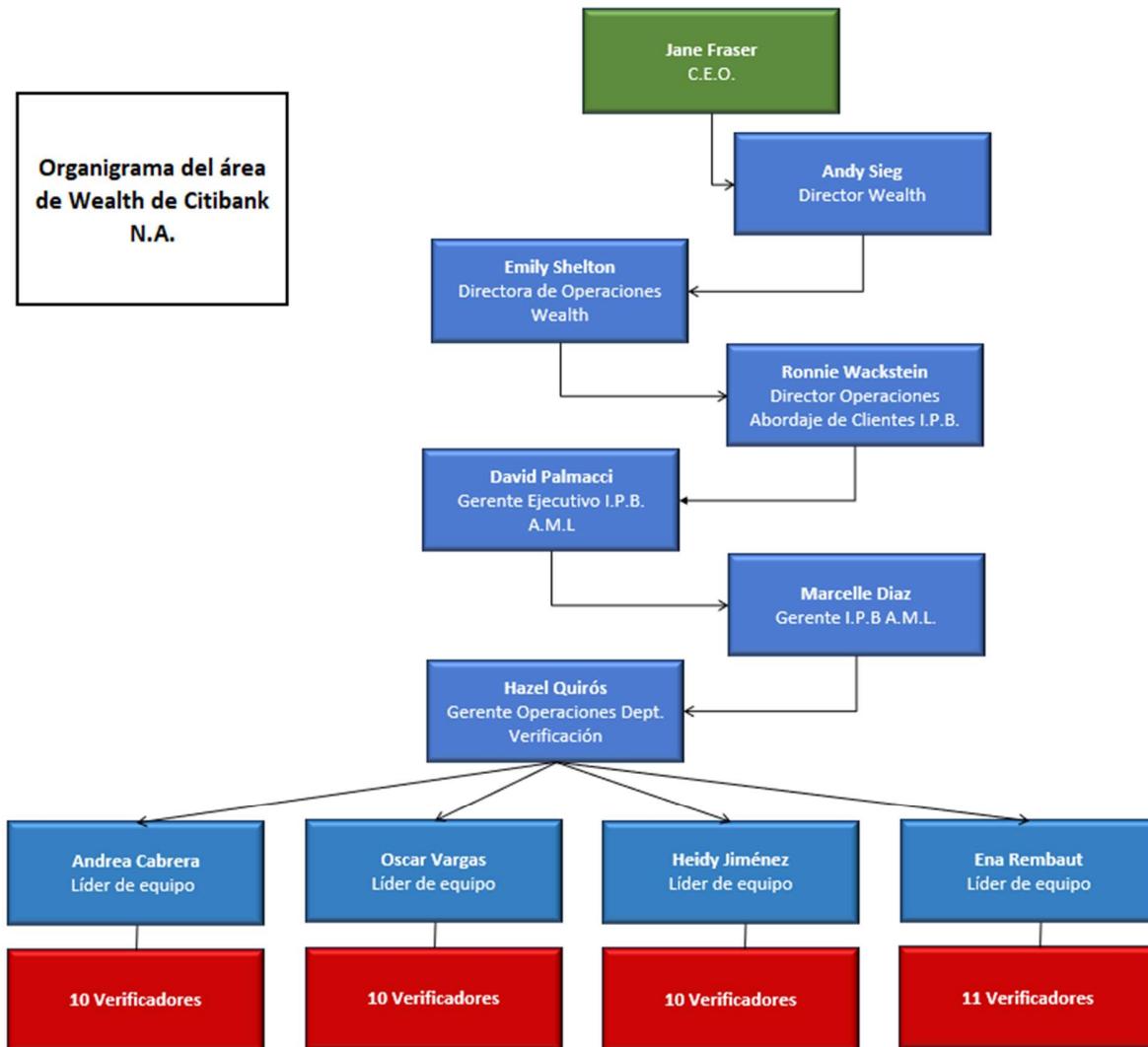
Páginas: N/A

Palabras clave: PMBOK, cuerpo de conocimiento, guía

Temas y aspectos de utilidad para el proyecto:

La guía PMBOK es esencial para cualquier proyecto de gestión, lo que proporciona un marco integral de las mejores prácticas reconocidas internacionalmente.

Anexo 6. Organigrama del área de Wealth de Citibank N.A.



Anexo 7. Sujetos y fuentes de investigación

Tipo de fuente	Clasificación	Información por obtener
David Palmacci (gerente ejecutivo)	Primaria	Requisitos y características del proyecto por implementar Definición del ciclo de vida del proyecto Entregables esperados del proyecto
Hazel Quirós (gerente de operaciones del departamento)	Primaria	Capacidades y competencias de los miembros del departamento Información sobre cuellos de botella y sugerencias de mejora Posibles riesgos que puedan afectar al proyecto
Citi Program and Project Management Policy (CPPMP)	Primaria	
Enterprise Operations y Technology and Institutional Clients Group, Program and Project Management Procedure (PPMP)	Primaria	Prácticas de gestión de proyectos que se utilizan en la organización
Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos: (Guía del PMBOK) (PMI, 2021)	Secundaria	Características de los principales modelos de gestión. Requisitos para la selección y utilización de los modelos de gestión.
Guía práctica de ágil (Project Management	Secundaria	Buenas prácticas aplicables a la gestión de proyectos y su beneficio.

Institute & Agile Alliance, 2017)		
Metodologías ágiles vs. Tradicionales (López, 2021)	Secundaria	
Gestión ágil vs. gestión tradicional de proyectos ¿Cómo elegir? (Rodelgo, 2019)	Secundaria	
Dirección de proyectos: metodologías, técnicas y herramientas (Baca, 2020)	Secundaria	
Project management: herramientas y técnicas modernas para la gestión de proyectos (Ibáñez, M. 2021)	Secundaria	
Gestión ágil de proyectos: fundamentos y aplicaciones (Rodríguez, 2018)	Secundaria	
Aplicación de metodologías híbridas en la gestión de proyectos tecnológicos en Latinoamérica (López, 2019).	Secundaria	

Planificación estratégica de proyectos: teoría y práctica (Fernández, 2021)	Secundaria	
Innovación en la gestión de proyectos complejos (López, 2019)	Secundaria	

Anexo 8. Ficha de revisión documental

Ficha de revisión documental	
Identificador	FD-001
Título del documento:	Enterprise Operations & Technology and Institutional Client Group Technology Program and Project Management Procedure (PPMP)
Objetivo	Definir marcos metodológicos y buenas prácticas que se utilizan en la organización
Tipo de documento	Política Interna
<input checked="" type="checkbox"/> Ciclo de vida <input checked="" type="checkbox"/> Requerimientos del proyecto	
Resumen de la información: <p>Las iniciativas que no pueden abordarse por las PMO como proyecto debido a que su esfuerzo de trabajo es menor que las 600 horas, por lo que se consideran <i>no proyectos o pequeñas mejoras</i>. Este tipo de propuestas deben contar con la aprobación del patrocinador del proyecto antes de proceder con las demás etapas de su planeamiento y ejecución.</p> <p>Estas iniciativas pueden ser desarrolladas por medio de ciclos de vida de cascada, ágiles o iterativos según las características del proyecto y experiencia del equipo de proyectos que lo desarrolle.</p> <p>Como parte de la documentación durante la etapa inicio deben incluirse los siguientes entregables:</p> <ul style="list-style-type: none">1-Identificación de los interesados2-Identificación de la estructura de poder a la que está ligada la iniciativa.3-Identificación de riesgos y sus respectivas medidas de mitigación.4-Identificación de los recursos requeridos.5-Identificación de los factores críticos de éxito e indicadores de desempeño con sus respectivas aprobaciones.6-Análisis de causa raíz.	

Anexo 9. Acta constitutiva del proyecto



ACTA CONSTITUTIVA DE PROYECTO

Nombre del proyecto:	Proyecto para alcanzar indicador de calidad del Departamento de Verificación de IPB, para el proceso de abordaje de clientes nuevos.	Código del proyecto:	P-CKR-001
Dirigido por:	Ernesto Araya Hernández	Fecha:	
Patrocinador:	David Palmacci		

Objetivos del proyecto

Objetivo general: lograr que el Departamento de Verificación alcance la meta de calidad establecida para el proceso de verificación de clientes nuevos y que la pueda mantener de forma consistente a través del tiempo.

Objetivos específicos:

- Realizar un diagnóstico de las posibles causas por las que el Departamento de Verificación no logra alcanzar la meta establecida en el indicador clave de desempeño relacionado con la calidad del proceso de abordaje de clientes nuevos, con el fin de proponer posibles soluciones.
- Generar una lista de posibles soluciones para los problemas que se encontraron en el diagnóstico realizado, con el fin de que se evalúen y valoren por el Departamento de Verificación para su posible implementación.
- Conocer las características del proceso abordaje de clientes nuevos que realiza el Departamento de Ventas con relación al cumplimiento de las normas y regulaciones que se relacionan con el procedimiento de Conozca su cliente (KYC)

4. Desarrollar al menos una herramienta tecnológica que permita que el Departamento de Verificación alcance su indicador de calidad para el proceso de abordaje de clientes nuevos y mantenerlo de manera consistente a través del tiempo.
5. Presentar una propuesta de herramienta tecnológica que permita al Departamento de Ventas de IPB, mejora la calidad con la que realizan el proceso de abordaje de clientes nuevos, para que sea valorada por los directores de dicha unidad.

Alcance y exclusiones del proyecto

El proyecto está delimitado dentro de los departamentos de ventas y de verificación de IPB. y, específicamente, al proceso de abordaje de clientes nuevos, tanto empresariales como individuos.

De manera que no se consideran como parte del proyecto los otros procesos que realizan, tanto los departamentos de verificación como el de ventas. Con respecto a los entregables, el proyecto debe proveer una herramienta tecnológica que pueda implementarse en el Departamento de Verificación, esta debe ser desarrollada utilizando las plataformas disponibles con las que cuenta el departamento o algún con la que cuente la organización siempre y cuando no represente un costo adicional para el departamento.

En relación con el entregable para el Departamento de Ventas, este se limita a la presentación de al menos una propuesta de herramienta tecnológica que permita que el Departamento de Ventas mejore la calidad de su proceso de abordaje de clientes nuevos.

Ciclo de vida y entregables del proyecto

Inicio	Presentación del acta constitutiva del proyecto y sus componentes.
Análisis y planificación	Presentación de los resultados de entrevistas a los interesados sobre posibles causas percibidas del incumplimiento del indicador de calidad para el proceso de abordaje de clientes nuevos, posibles soluciones al problema y listado de herramientas que se puedan aplicar al proyecto determinación de recursos
Desarrollo de herramientas	Presentación de herramientas que se desarrollaron para el Departamento de Verificación y propuestas para el Departamento de Ventas, a las gerencias involucradas para su aprobación
Implementación	Confirmación de la distribución de las herramientas y capacitación en el uso de estas a los interesados
Evaluación y cierre	Documentación y presentación de lecciones aprendidas.

Firma acta de cierre del proyecto por parte del patrocinador

Plazo estimado para el proyecto

Fecha de inicio: octubre de 2024 Fecha de finalización: diciembre de 2024

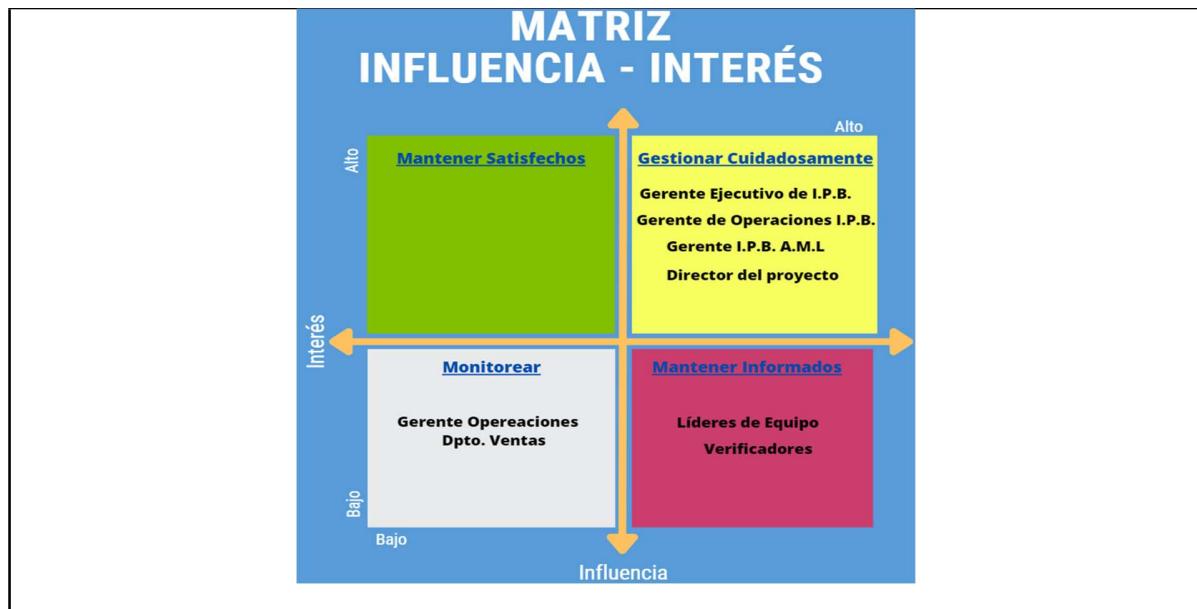
Presupuesto del proyecto

₡6.000.000,00

Identificación de interesados

Nombre	Relación con el proyecto	Poder	Interés
David Palmacci	Gerente Ejecutivo de IPB	Alto	Alto
Marcelle Díaz Brugueras	Gerente IPB AML	Alto	Alto
Hazel Quirós	Gerente de Operaciones IPB	Alto	Alto
Andrea Cabrera	Líder de equipo Departamento de Verificación	Medio	Alto
Óscar Vargas	Líder de equipo Departamento de Verificación	Medio	Alto
Heidy Jiménez	Líder de equipo Departamento de Verificación	Medio	Alto
Ena Rembaut	Líder de equipo Departamento de Verificación	Medio	Alto
Samantha Barrera	Gerente de operaciones Departamento de Ventas	Bajo	Bajo
Verificadores	Cliente final del proyecto	Bajo	Alto
Ernesto Araya	Director del proyecto	Medio	Alto

Matriz poder-interés



Aprobaciones

Responsable:

Firma

Fecha

Patrocinador: David Palmacci

Director del proyecto: Ernesto Araya