

Plan de Gestión de Proyectos: Propuesta de Metodología para la Gestión de Proyectos para Equipos Distribuidos y Globales

Project Management Plan: Proposed Methodology for Project Management for Distributed and Global Teams

Hidaneé Arlette Melhado Mora¹

Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología (ULACIT), 2024.

Resumen.

La creciente globalización y la adopción del trabajo remoto, impulsaron al Banco Nexia a mejorar la gestión de sus equipos distribuidos. La dispersión geográfica de los colaboradores dificultaba la coordinación, la comunicación y la cohesión, afectando la eficiencia operativa.

El proyecto tuvo como objetivo principal desarrollar un plan de gestión de proyectos que optimizara el desempeño de los equipos distribuidos. Los objetivos específicos incluyeron las siguientes acciones:

- Identificar aspectos del proyecto y su ciclo de vida para la determinación de los elementos esenciales para la propuesta de gestión.
- Desarrollar un plan de gestión que integre las prácticas identificadas para la formalización del proceso de gestión del proyecto.
- Crear una estrategia de integración y seguimiento para la ejecución del plan.

Esta investigación empleó una metodología mixta. Se realizaron encuestas y entrevistas a miembros de equipos distribuidos para recopilar datos cualitativos y cuantitativos sobre sus experiencias y desafíos. Además, se revisaron estudios previos y se analizaron las mejores prácticas. El procedimiento consistió en la recopilación de datos, análisis de información y diseño del plan de gestión, basado en los hallazgos.

Esta investigación reveló que las principales dificultades enfrentadas por los equipos distribuidos, eran la falta de comunicación efectiva, la ausencia de herramientas colaborativas adecuadas y la carencia de una metodología estandarizada para la gestión de proyectos remotos. Se propuso la implementación de la metodología CLEAR, enfocada en la claridad, la comunicación y colaboración.

Las conclusiones destacaron que la adopción de una metodología estructurada y adaptada a las particularidades de los equipos distribuidos, mejora significativamente su desempeño y cohesión. Se recomendó la capacitación continua del recurso

humano, en herramientas digitales y técnicas de comunicación efectiva, así como la evaluación periódica de la metodología para realizar ajustes, según sea necesario. Futuras investigaciones podrían explorar la aplicación de metodologías ágiles en gestión de equipos distribuidos.

Palabras claves: Gestión de Proyectos, Equipos Distribuidos, Metodología, Trabajo Remoto, Globalización.

Abstract.

The increasing globalization and adoption of remote work prompted Banco Nexia to enhance the management of its distributed teams. The geographical dispersion of collaborators hindered coordination, communication, and cohesion, affecting operational efficiency.

The project's main objective was to develop a project management plan that would optimize the performance of distributed teams. The specific objectives included:

- Identifying project aspects and their life cycle to determine essential elements for the management proposal.
- Developing a management plan that integrates the identified practices to formalize the project management process.
- Creating a strategy for integrating and monitoring the execution of the plan.

To achieve these objectives, a mixed methodology was employed. Surveys and interviews were conducted with members of distributed teams to collect qualitative and quantitative data on their experiences and challenges. Additionally, previous studies were reviewed, and best practices were analyzed. The procedure consisted of data collection, information analysis, and designing the management plan based on the findings.

The results revealed that the main difficulties faced by distributed teams were the lack of effective communication, the absence of adequate collaborative tools, and the lack of a standardized methodology for remote project management. The implementation of the CLEAR methodology was proposed, focusing on clarity, communication, and collaboration.

The conclusions highlighted that adopting a structured methodology adapted to the particularities of distributed teams significantly improves their performance and cohesion. Continuous training in digital tools and effective communication techniques was recommended, as well as periodic evaluation of the methodology to make adjustments as necessary. Future research could explore the application of agile methodologies in managing distributed teams.

Key Words: *Project Management, Distributed Teams, Methodology, Remote Work, Globalization.*

Introducción

Descripción del Proyecto.

En las últimas décadas, la globalización y los avances en la tecnología han cambiado radicalmente la forma en que las organizaciones operan y gestionan sus proyectos. La adopción del trabajo remoto, acelerada desde que se enfrentó la pandemia del Covid-19, a nivel global, ha convertido lo que antes era una opción limitada en una nueva norma para muchas industrias. Equipos distribuidos a nivel global colaboran diariamente, por medio de plataformas digitales, desafiando las prácticas tradicionales de gestión de proyectos, que solían basarse en la proximidad física y la interacción constante. Este cambio ha traído consigo una serie de oportunidades y desafíos. Por un lado, el trabajo remoto ha permitido a las empresas acceder a un mayor grupo de talento, reduciendo costos operativos y aumentando la flexibilidad laboral. Por otro lado, los gestores de proyectos se enfrentan a nuevos retos, como la coordinación de equipos en diferentes zonas horarias, la gestión de barreras culturales y lingüísticas, y la dependencia de herramientas digitales para la comunicación y la colaboración.

Este proyecto busca analizar cómo el auge del trabajo remoto y los equipos distribuidos globalmente, están transformando las dinámicas tradicionales de la gestión de proyectos dentro de las empresas. Además, se explorará las mejores prácticas y estrategias para gestionar eficazmente estos entornos, abordando los desafíos inherentes y capitalizando las oportunidades que ofrecen.

El objetivo es proporcionar un marco teórico y práctico que permita a los gestores de proyectos y a las organizaciones, adaptarse con éxito de esta nueva realidad, garantizando la efectividad, la productividad y la cohesión de los equipos globales, por medio de una revisión exhaustiva de la literatura, entrevistas con gestores de proyectos experimentados y el análisis de casos prácticos. Esta investigación pretende ofrecer un aporte significativo al campo de la gestión de proyectos, abordando las competencias y herramientas necesarias para liderar proyectos en un mundo cada vez más interconectado y digitalizado.

¹ *bachiller en Ingeniería en Sistemas (ULACIT), actualmente postulante para la Maestría en Gerencia de Proyectos de ULACIT y Manager de Aplicativos. ORCID (0009-0000-4263-3816). Correo electrónico: hmelhadom283@ulacit.ed.cr*

Justificación del Trabajo de Investigación.

El trabajo remoto ha dejado de ser una tendencia pasajera y se ha consolidado como una práctica común en muchas industrias. Sin embargo, la gestión de proyectos con equipos distribuidos globalmente, presenta desafíos únicos que requieren nuevos enfoques y herramientas. Este proyecto busca elaborar una metodología, con el propósito de gestionar eficazmente los equipos distribuidos y globales en el Banco Nexia.

A nivel global hemos llegado al teletrabajo de un modo accidental, pero la situación que hemos atravesado va a implicar un antes y un después, porque se ha descubierto que esto funciona y que se va a quedar”, sostiene la directora de la Fundación SERES, Ana Sainz. En su opinión, el reto ahora pasa por avanzar hacia “empresas más humanas que sepan dar respuestas a los empleados”, es decir, por “humanizar el teletrabajo”. SL, Ediciones El País (2020)

Beneficios del Trabajo de Investigación.

La aplicación de este proyecto es demostrar cómo el auge del trabajo remoto y la globalización de los equipos de trabajo, está modificando las dinámicas tradicionales de la gestión de proyectos; por tanto, es necesario contar con una metodología que brinde una guía y mejores prácticas para gestionar equipos distribuidos globalmente, con énfasis en la tecnología, la comunicación y la colaboración en entornos virtuales.

Interesados:

- Gerentes de Proyectos.
- Miembros de Equipos Remotos.
- Jefes, directores y Ejecutivos.
- Departamentos de Gestión de Talento Humano.

Alcance.

- Las tendencias emergentes en la gestión de proyectos remotos y distribuidos globalmente.
- El impacto del trabajo remoto en la productividad, la eficiencia y la motivación del equipo.
- Las herramientas tecnológicas que facilitan la gestión de equipos remotos.
- Las mejores prácticas para la comunicación y colaboración en entornos virtuales.
- Los desafíos asociados con la gestión de equipos multiculturales y distribuidos globalmente.
- Estrategias para mitigar los riesgos inherentes al trabajo remoto en la gestión de proyectos.

Formulación del Problema de Investigación.

¿Cómo desarrollar una metodología de gestión de proyectos para optimizar la comunicación, la colaboración y la eficiencia en equipos distribuidos globalmente?

Impacto.

Si no se gestionan adecuadamente los equipos remotos y globales, los proyectos pueden sufrir retrasos, pérdida de productividad, problemas de comunicación y aumento de costos. Sin embargo, implementar estrategias efectivas para manejar estos desafíos puede mejorar la eficiencia, la coordinación y el éxito general de los proyectos; esto permitiría a las organizaciones ser más competitivas en un entorno laboral globalizado y flexible.

Referenciando el comentario de Edith Limón, la Organización Internacional del Trabajo (OIT), monitoreó la crisis producida por la pandemia, declarada a través de la Organización Mundial de la Salud; la pandemia afectó a unos 3300 millones de trabajadores a nivel global; el 81 % de la fuerza laboral mundial resultó perjudicada por las medidas del aislamiento social y el cese sin precedentes de la actividad económica; sin embargo, si bien la mayoría de los trabajadores mundialmente perdieron sus puestos de trabajo o su nivel de ingresos, una proporción importante pudo continuar con el desarrollo de la prestación laboral, gracias a las herramientas tecnológicas de la información y comunicación (TIC), que, básicamente, permitieron trasladar la oficina al domicilio particular y continuar trabajando pese al aislamiento social obligatorio. CIELO (2021)

Objetivo General.

- Definir un plan de gestión del proyecto propuesta de metodología para la gestión de proyectos para equipos distribuidos y globales en el Banco Nexia, mediante la aplicación de buenas prácticas del PMI.

Objetivos Específicos:

- Identificar aspectos del proyecto y su ciclo de vida para la determinación de los elementos esenciales, con el propósito de impulsar la propuesta de gestión, considerando las necesidades de la organización y sus interesados.
- Ejecutar un plan de gestión que integre las prácticas identificadas para la formalización del proceso de gestión del proyecto, con base en el ciclo de vida de un proyecto sustentado en las premisas del PMI.
- Crear una estrategia de integración y seguimiento a la ejecución del plan, aplicando técnicas de capacitación, procesos y entregables para el cumplimiento y uso correcto del plan de gestión propuesto.

Forma de Alcanzar los Objetivos.

Con el fin de alcanzar los objetivos del proyecto propuesto, se adoptará una técnica de investigación con enfoque cualitativo, comenzando con una fase exploratoria que permitirá identificar y comprender los principales desafíos y necesidades en la gestión de proyectos para equipos distribuidos globalmente. Posteriormente, se utilizará una investigación de tipo exploratoria y descriptiva para apoyar el desarrollo del proyecto. Se completarán los planes de gestión de proyectos, se llevará a cabo un análisis exhaustivo y se presentará un informe detallado con los resultados de cada plan. Todo esto se realizará mediante la metodología de gestión de proyectos en cascada, propuesta por el PMI.

Los sujetos de estudio serán los equipos de gestión de proyectos del Banco Nexia, que trabajan en entornos distribuidos y globales. La población objetivo incluye todos los equipos de proyectos del Banco Nexia, que se encuentren en diferentes ubicaciones geográficas y operan bajo un modelo de trabajo remoto o híbrido. De esta población, se seleccionará una muestra representativa de equipos que participarán en entrevistas y cuestionarios, los cuales ofrecerán información detallada sobre sus experiencias y desafíos específicos en la gestión de proyectos en un entorno global.

El procedimiento comenzará con la recolección de datos, mediante entrevistas semiestructuradas y sesiones de observación participativa con los miembros de los equipos distribuidos. Posteriormente, se analizará los datos recopilados para desarrollar un diagnóstico detallado sobre las áreas de oportunidad y fortalezas en la gestión de proyectos. Con base en este análisis, se desarrollará la metodología y los planes de gestión de proyectos.

En cuanto al cronograma del plan de trabajo, se proyecta un plazo de tres meses para completar todas las fases del proyecto. El primer mes se destinará a la fase exploratoria y la selección de la muestra, el segundo mes se dedicará a la recolección de datos, y el tercer mes se centrará en el análisis de la información recopilada, para desarrollo del plan de gestión y la metodología concluyendo con la presentación del informe final, sus recomendaciones y conclusiones.

Marco Teórico.

El auge del trabajo remoto y la globalización transformaron las dinámicas tradicionales de la gestión de proyectos, desafiando las metodologías convencionales y exigiendo nuevas estrategias adaptadas a equipos distribuidos.

Según el Project Management Institute (PMI), la gestión de proyectos se definió como la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas para satisfacer los requisitos del proyecto (Project Management Institute, 2017, p. 5).

Sin embargo, en un contexto globalizado y de trabajo remoto, estas prácticas enfrentaron obstáculos adicionales, como diferencias culturales, de zona horaria y barreras en la comunicación, que podían comprometer el éxito de los proyectos si no se abordaban adecuadamente. (Binder, 2016, p. 75)

La literatura sobre gestión de proyectos en entornos distribuidos, enfatizó la importancia de metodologías adaptativas que integraran tecnología avanzada para facilitar la colaboración y la comunicación. Por ejemplo, el uso de herramientas de colaboración digital y software de gestión de proyectos, demostró ser fundamental para mantener la cohesión del equipo y la transparencia en la planificación y el seguimiento de tareas.

Estudios recientes sugirieron que la falta de interacción física podía afectar la construcción de confianza en equipos remotos, lo que resaltó la necesidad de aplicar estrategia de comunicación estructuradas y canales de retroalimentación eficaces. Estos elementos contribuyeron a una cultura organizacional que favoreciera la confianza y el compromiso, esenciales para un rendimiento óptimo en entornos virtuales.

El antecedente del Convenio 177/1996 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), sobre trabajo a domicilio y el acuerdo sobre teletrabajo entre agentes sociales en la Unión Europea de 2002, muestran la dificultad de regular esta nueva forma de organización del trabajo, y de la prevención de las posibles lesiones y enfermedades asociadas, especialmente los trastornos mentales y musculoesqueléticos. La investigación de sus efectos sobre la salud es una prioridad para fundamentar en evidencias científicas su regulación a nivel nacional y global. La incorporación de preguntas específicas, bien definidas, como las que propone la OIT, en cuestionarios de futuras encuestas sobre condiciones de trabajo, empleo y salud podrán ayudar en este objetivo y propiciar una oportunidad para monitorizar los efectos del teletrabajo en el domicilio sobre la salud, así como evaluar el impacto de su necesaria y urgente regulación. (Organización Internacional del Trabajo, SciELO, 2021) Ver <https://www.scielo.br/j/rbso/a/LhzNSwFdfBKbwLQbv3Rntmt/?lang=es>

Como comenta Omar Rodríguez García, el home office es una práctica laboral que cada vez tiene más penetración en las organizaciones por los enormes beneficios que aporta, tanto a la organización como a los empleados. Sin embargo, esta modalidad se vio forzada u obligada con la llegada de la pandemia de Covid-19. Se ha pronosticado que al final del 2020 y el primer semestre del 2021, al menos un 80% de las actividades laborales podrán realizarse de manera remota. Asegurar que las personas que trabajan activamente estén debidamente capacitadas y cuenten con las competencias desarrolladas necesarias para cumplir con dicha tarea, podrá asegurar el éxito en el cumplimiento de los objetivos de las empresas y asegurar la continuidad de negocios e instituciones. (Universidad La Salle México, 2020) Ver <https://revistasinvestigacion.lasalle.mx/index.php/relais/article/view/2834>

Evolución de la Gestión de Proyectos.

La gestión de proyectos como disciplina evolucionó, considerablemente, en las últimas décadas. Originalmente, los proyectos se gestionaban de manera lineal, siguiendo una metodología en cascada, en la cual cada fase debía completarse antes de iniciar la siguiente. Esta estructura rígida funcionaba bien en proyectos con requisitos claramente definidos y entornos estables, donde el cambio era mínimo. Sin embargo, en un mundo globalizado e interconectado, donde los proyectos, a menudo, involucraban a equipos distribuidos geográficamente; esta metodología podía ser limitante. (Kerzner, 2019, p.25)

Con el avance de la tecnología y la necesidad de adaptabilidad a las nuevas tendencias del trabajo, las metodologías ágiles surgieron como una alternativa a los modelos tradicionales. Estas metodologías, como Scrum y Kanban, ofrecieron una mayor flexibilidad y una estructura más dinámica, adaptándose mejor a los entornos de rápida evolución (Schwaber & Sutherland, 2020) *The Scrum Guide: The definitive guide to Scrum: The rules of the game*, los métodos ágiles promovieron la entrega incremental, la retroalimentación continua y la capacidad de respuesta rápida ante cambios, elementos que resultaron especialmente valiosos en la gestión de proyectos con equipos distribuidos y diversos.

Arregocés Gómez comenta que los teletrabajadores, son aquellos que trabajan de forma computarizada, alejados del negocio de su empleador o de la persona que los contrata, y que transmiten los resultados de su actividad por medio de un vínculo de telecomunicación; el trabajo remoto sugiere que el empleado es solo eso: ubicado de forma remota. Implica que el empleado está demasiado lejos de la empresa para entrar a la oficina. Pueden “trabajar de forma remota” de forma temporal, como cuando viajan, o pueden ser trabajadores remotos permanentes. La gestión de estos dos tipos de trabajo, es una habilidad de gestión necesaria a medida que cada vez más roles están comenzando a aceptar el trabajo a distancia. (Havriluk, 2010, p.45).

Desafíos de la Gestión de Proyectos en Entornos Distribuidos.

La gestión de proyectos para equipos distribuidos, implicó superar varios desafíos únicos que podían afectar la efectividad y el éxito del proyecto. Los problemas más comunes incluían diferencias de zona horaria, barreras culturales y lingüísticas, y la falta de cohesión entre los miembros del equipo, debido a la limitada interacción cara a cara.

Como comenta Marcela Velasco Leiva que, en Europa y Japón, veían en la modalidad de teletrabajo la posibilidad de limitar la expansión urbana descontrolada, producida por la severa recesión de la década del 80 y la falta de oportunidades laborales en las áreas rurales.

En ese sentido, el teletrabajo fue una herramienta útil para retener a las personas en sus comunidades rurales, haciendo que los asentamientos pequeños fuesen viables como comunidades (Spinks, 2010). En los años 90, el teletrabajo encuentra un nuevo impulsor: responder a contingencias originadas por terremotos, inundaciones, derrumbes o aquellos producidos por el hombre, que impiden el desarrollo normal de las actividades laborales. Las agendas políticas de ese entonces consideraron la utilidad del teletrabajo en momentos del atentado de 1993 del World Trade Center en Nueva York, el terremoto de Nortride de 1994, cerca de los Ángeles, en el gran terremoto de Hanshin de 1995 en Japón, o en los ataques de gas venenoso de 1994 y 1995, también en Japón. La lógica utilizada para imponer las actividades laborales fuera de las oficinas, era dispersar las fuerzas de trabajo y así acotar los costos en vidas en función de posibles ataques terroristas. (Spinks, 2010). En el año 2000, el enfoque de gestión de riesgo se incorpora como nuevo impulsor social del trabajo remoto. CUINAP. (2020)

Ver <https://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/CUINAP/article/view/219>

Diferencias de Zona Horaria.

La variación en las zonas horarias dificultaba la coordinación de actividades y la planificación de reuniones presenciales, los equipos distribuidos a menudo, debían trabajar en horarios asincrónicos, lo que significaba que la comunicación y la toma de decisiones podían ser lentas y complejas; fue esencial el uso de herramientas de colaboración para mitigar este desafío, que permitieran la comunicación en tiempo real y la asignación de tareas de manera clara, de modo que el trabajo pudiera continuar sin necesidad de esperar a que todos estuvieran disponibles al mismo tiempo. (Dube & Robey, 2009, p. 765)

Barreras Culturales y Lingüísticas.

La diversidad cultural en equipos globales representaba una fuente de innovación y creatividad; pero, también, podía ser un desafío significativo. Diferencias en los estilos de comunicación, expectativas de trabajo y normas sociales podían llevar a malentendidos y conflictos. Las barreras lingüísticas, también, complicaban la comunicación. Resultaba esencial que los equipos globales promovieran una estrategia de gestión intercultural y que los líderes de proyecto fueran conscientes de estas diferencias para fomentar un ambiente de respeto y colaboración.

Importancia de la Tecnología en la Gestión de Proyectos Distribuidos

La tecnología jugó un papel crucial en la gestión de proyectos para equipos distribuidos. Las herramientas de colaboración digital facilitaron la comunicación y el seguimiento de tareas y la gestión del tiempo, aspectos esenciales para mantener la cohesión del equipo y la transparencia en la planificación y el seguimiento de tareas.

Entre las herramientas más utilizadas estuvieron Slack, Microsoft Teams, Zoom, Asana, Trello y Jira, las cuales permitieron una interacción constante y un monitoreo del progreso del proyecto, en tiempo real. (Serrador & Pinto, 2015)

Adaptación de la Metodología en Cascada del PMI para Equipos Distribuidos

La metodología en cascada propuesta por el PMI, fue una estructura de gestión de proyectos secuencial que dividía el proyecto en fases, cada una de las cuales debía completarse antes de iniciar la siguiente.

Esta metodología resultaba especialmente adecuada para proyectos con requisitos claros y definidos. Sin embargo, en el caso de equipos distribuidos, esta estructura rígida podía ser limitante y, por tanto, se complementaba con prácticas ágiles. (Project Management Institute, 2021, p.55)

Planes Específicos de Gestión para Equipos Distribuidos.

Un marco de gestión de proyectos para equipos distribuidos incluía planes específicos que abordaran los desafíos particulares de este entorno. Estos planes eran fundamentales para estructurar el proyecto y asegurar que cada área crítica estuviera adecuadamente gestionada.

Plan de Gestión de Interesados.

Este plan fue crucial para identificar y gestionar las expectativas de todos los participantes en el proyecto. En equipos distribuidos, resultaba necesario considerar las diferentes culturas y estilos de comunicación de los stakeholders y establecer canales de comunicación efectivos para garantizar la alineación de todos los involucrados. (Turner & Müller, 2003) Project Management: A Strategic Approach (2nd ed.) Routledge.

Plan de Gestión del Tiempo.

La planificación del tiempo era especialmente importante en equipos distribuidos, donde las zonas horarias podían afectar la coordinación. Este plan incluía un cronograma detallado que definiera entregables específicos y fechas de revisión periódicas, de modo que el equipo pudiera monitorear el progreso y realizar ajustes cuando fuera necesario.

Plan de Gestión de Recursos.

En un equipo distribuido, la gestión de recursos incluía la adquisición de herramientas digitales y capacitación en el uso de herramientas. Este plan aseguraba que el equipo tuviera acceso a los recursos necesarios, maximizando

la eficiencia y minimizando la duplicación de esfuerzos.

Documentación y Retroalimentación en Equipos Distribuidos.

La documentación en proyectos globales resultó esencial para garantizar la transparencia y la trazabilidad en todas las fases del proyecto. Cada decisión, cambio o hallazgo, fue registrado y compartido con el equipo y los stakeholders, asegurando que todos comprendieran los objetivos y avances. (Kerzner, 2019) *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling* (12th ed.) John Wiley & Sons.

Metodología de la Investigación.

Enfoque de la Investigación.

La investigación se realizó con un enfoque mixto cuantitativo y cualitativo. Se aplicaron cuestionarios haciendo referencia al enfoque cuantitativo y cualitativo en la aplicación de entrevistas, ambos enfoques fueron aplicados a 10 integrantes de los equipos; en ambos casos fueron orientados a explorar y comprender en profundidad los desafíos y las necesidades específicas de los stakeholders que forman parte de los equipos distribuidos y globales en la gestión de proyectos, en el Banco Nexia.

Este enfoque permitió captar la complejidad de las interacciones y adaptaciones necesarias en entornos de trabajo remoto y multicultural, lo cual resultó esencial para diseñar una metodología de gestión de proyectos que respondiera a estas particularidades y que los empleados pudiesen poner en práctica. A través de métodos cualitativos, como entrevistas, grupos focales, análisis de documentación, y cuestionarios, se recopilaron datos detallados sobre la experiencia y percepción de los miembros del equipo en cuanto a la colaboración, comunicación, coordinación y uso de tecnologías. Este enfoque exploratorio facilitó una comprensión contextual de las prácticas actuales y de las áreas de mejora, contribuyendo al desarrollo de un plan de gestión adaptado, que optimizara la eficiencia y la satisfacción de los stakeholders en el Banco Nexia. La investigación cualitativa y cuantitativa, también, permitió una flexibilidad metodológica clave para capturar variaciones en las experiencias de los equipos distribuidos. Este enfoque fue esencial para construir una base sólida de conocimientos que guiara la propuesta de una metodología de gestión, adaptada a un entorno globalizado y tecnológicamente interconectado.

Como menciona Hernández Sampieri: "La investigación cualitativa permite captar la complejidad de los fenómenos en su contexto, proporcionando una comprensión profunda y detallada de las experiencias, percepciones y significados construidos por los individuos en su interacción con el mundo" (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, p. 364).

Referenciando el enfoque cuantitativo y según Hernández, se utiliza para consolidar las creencias (formuladas de manera lógica en una teoría o un esquema teórico) y establecer con exactitud patrones de comportamiento de una población (Hernández,

Sampieri, 2014, p. 10).

Tipo de Investigación.

La investigación se clasificó como descriptiva. Este enfoque permitió, primero, describir las características y particularidades de la gestión de proyectos en entornos globales y distribuidos y detallar los desafíos, prácticas y herramientas empleadas en el Banco Nexia para gestionar equipos distribuidos.

La investigación descriptiva fue ideal en contextos donde se buscaba obtener una visión general sobre un fenómeno poco estudiado o con alta complejidad, como fue el caso de la gestión de proyectos para equipos distribuidos que permitió caracterizar las experiencias de los equipos y los desafíos específicos que enfrentaban.

Como hace referencia Hernández, en donde se describen las investigaciones descriptivas como aquellas que “son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación (Hernández, et al., 2014, p. 92).

Tamaño de Población, Muestra y Tipo de Muestreo.

Dentro del marco de este estudio, se definió la población como el conjunto de equipos de gestión de proyectos y stakeholders del Banco Nexia, que operaban en entornos distribuidos y globales. Este grupo incluyó a todos los empleados que participaban en la planificación, coordinación y ejecución de proyectos en un contexto remoto o globalizado, abarcando múltiples ubicaciones geográficas y distintos departamentos dentro de la organización.

Tamaño de la Muestra.

Dado que la investigación fue de carácter descriptivo y se enfocó en obtener una comprensión profunda y cualitativa de las experiencias y percepciones de los equipos distribuidos, se seleccionaron entre 10 participantes que representaron diversas áreas, roles y niveles de experiencia dentro de los equipos distribuidos del Banco Nexia. Este tamaño de muestra fue adecuado para captar la complejidad y diversidad de experiencias, garantizando al mismo tiempo una profundización en los datos.

Tipo de Muestreo.

Se empleó un muestreo a conveniencia, dado que la elección de los participantes se basó en su accesibilidad y en la relevancia de su rol dentro del proyecto. Este tipo de muestreo fue común en investigaciones cualitativas, donde el objetivo es obtener información rica y detallada de un grupo específico que cumpliera con ciertos criterios. Con la finalidad de recolectar los datos, se aplicó un cuestionario y entrevistas; se revisó documentación y se hizo la lectura de diferentes fuentes informativas que

fueron diseñadas para evaluar el nivel de conocimiento y prácticas actuales en la gestión de proyectos del Banco Nexia, que operaban en entornos distribuidos y globales de los encuestados. La administración de este cuestionario se realizó por medio de la plataforma digital Google forms, facilitando, así, la participación de los empleados y la recolección eficiente de datos.

El muestreo a conveniencia consiste en “seleccionar aquellos casos que están disponibles al investigador y que cumplen con las características específicas del fenómeno en estudio. Este tipo de muestreo es útil en estudios exploratorios donde el objetivo es profundizar en la comprensión de las percepciones y experiencias de los participantes” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, p. 179).

Hipótesis.

La hipótesis general de esta investigación: *La implementación de una metodología de gestión de equipos distribuidos y globales, adaptada al Banco Nexia mejoraría la eficiencia operativa, la cohesión del equipo y la satisfacción de los stakeholders.* Esta hipótesis planteaba que al desarrollar y aplicar un plan de gestión de proyectos que considerara los desafíos específicos de la distribución geográfica, las diferencias culturales y las barreras de comunicación en equipos remotos, el Banco Nexia podría optimizar sus procesos y alcanzar resultados más alineados con sus objetivos estratégicos. Se esperaba que la metodología propuesta facilitara la colaboración, redujera los problemas de comunicación y permitiera una mejor coordinación de los recursos distribuidos en diferentes ubicaciones, lo cual impactaría positivamente en el rendimiento de los proyectos y en la percepción del éxito por parte de los stakeholders.

Esta hipótesis conectaba la teoría sobre los beneficios de adaptar las metodologías de gestión de proyectos para entornos distribuidos (basada en estudios previos y prácticas recomendadas), con la observación directa de los resultados y mejoras en el Banco Nexia, proporcionando una base para verificar si la adaptación de la metodología realmente influía en el éxito de los proyectos gestionados en un entorno global.

Instrumentos.

Se utilizaron los siguientes instrumentos de recolección de datos: entrevistas semiestructuradas, cuestionarios y revisión de documentos. Estos instrumentos permitieron obtener información cualitativa detallada sobre las percepciones, experiencias y desafíos específicos de los miembros de los equipos distribuidos en el Banco Nexia, en la gestión de proyectos globales.

Entrevistas Semiestructuradas.

Se aplicaron entrevistas semiestructuradas a un grupo de 5 participantes clave que formaron parte de los equipos distribuidos del Banco Nexia. Este instrumento permitió explorar en profundidad las experiencias y opiniones de los entrevistados, manteniendo una estructura flexible, con el fin de abordar temas emergentes durante la conversación. Las entrevistas se centraron en temas como la comunicación, la colaboración, el uso de herramientas tecnológicas y la percepción de los participantes sobre la eficacia de las metodologías de gestión de proyectos en entornos distribuidos.

Como cita Hernández, las entrevistas semiestructuradas permiten que el entrevistador siga una guía de preguntas, pero con flexibilidad para profundizar en las respuestas y abordar temas adicionales que puedan surgir durante la conversación. Este tipo de entrevista es ideal para explorar percepciones y experiencias en profundidad (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, p. 203).

Cuestionarios.

Además de las entrevistas, se aplicaron cuestionarios estructurados a un grupo más amplio de miembros del equipo, alrededor de 15 personas, para obtener una visión general y cuantitativa de los factores críticos en la gestión de proyectos distribuidos, tales como problemas de comunicación, grado de satisfacción con las herramientas utilizadas y la percepción, según la efectividad de los procesos actuales. Estos cuestionarios permitieron recoger datos que complementaron los hallazgos obtenidos en las entrevistas.

Hernández, considera que “El cuestionario es un instrumento de recolección de datos que permite obtener información cuantitativa estandarizada, lo cual facilita la comparación de resultados y la identificación de patrones en las respuestas de los participantes” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, p. 232).

Fases del Proyecto.

Fases de Planificación del Proyecto.

Plan de Gestión del Alcance.

El propósito del plan de gestión del alcance es definir y controlar qué trabajo se incluye y qué no se incluye en el proyecto. Según las recomendaciones del PMI, el plan de gestión del alcance del proyecto para el Banco Nexia se desarrolló, adoptando una metodología que permitiera la colaboración eficiente entre equipos distribuidos y globales. Se comenzó con la definición precisa de los entregables y objetivos del proyecto, alineándolos con las expectativas de todas las partes interesadas, a pesar de la dispersión geográfica de los equipos. Se establecieron canales de comunicación claros y herramientas colaborativas en línea para gestionar eficazmente los requisitos, los cuales facilitaron la recopilación y validación de los mismos entre las diferentes ubicaciones; se aplicaron procesos formales de control de cambios, con un enfoque en la gestión remota de solicitudes, de modo que cualquier ajuste en el alcance fuera evaluado y aprobado por los stakeholders clave, independientemente de su ubicación. El plan también incluyó la definición de los límites del proyecto y la implementación de una estructura de gobernanza global, lo que permitió un monitoreo continuo y la gestión de expectativas en tiempo real. El propósito era asegurar que el alcance se mantuviera dentro de los parámetros acordados, optimizando la coordinación entre equipos distribuidos y garantizando que las entregas se cumplieran según lo previsto.

Plan de Gestión del Cronograma.

El propósito del plan de gestión del tiempo es establecer un marco estructurado para planificar, programar y controlar las actividades necesarias, asegurando que se completen dentro de los plazos establecidos. Según las directrices del PMI, el plan de gestión del cronograma del proyecto para el Banco Nexia, se estructuró de manera que permitiera una gestión efectiva del tiempo, considerando la naturaleza distribuida y global de los equipos. Se recomendó comenzar con la definición clara de las actividades clave, asegurando que todos los miembros del equipo, independientemente de su ubicación, comprendieran sus responsabilidades y plazos. Se implementaron herramientas de gestión de proyectos en línea para coordinar el trabajo entre zonas horarias diferentes, que permitieran el seguimiento en tiempo real y la actualización continua del cronograma; se estableció un proceso de planificación detallado que incluyó la identificación de hitos importantes, la asignación de recursos y la estimación de duraciones, con especial énfasis en la sincronización de entregables entre equipos; se sugirió un enfoque proactivo para la gestión de riesgos, con planes de contingencia para mitigar posibles retrasos derivados de la dispersión geográfica; finalmente, se incluyó un sistema de monitoreo y control del cronograma, con revisiones periódicas y reuniones virtuales para asegurar que los avances fueran consistentes y que el cronograma se ajustara a las expectativas del proyecto.

Plan de Gestión de los Costos.

El propósito del plan de gestión de costos es establecer un marco estructurado para estimar, asignar y controlar los recursos financieros necesarios, asegurando que el proyecto se complete dentro del presupuesto aprobado. Según las recomendaciones del PMI, el plan de gestión de los costos del proyecto del Banco Nexia se desarrolló con un enfoque integral para asegurar una adecuada planificación, monitoreo y control de los costos, a lo largo del ciclo de vida del proyecto. Se comenzó con una estimación detallada de los costos de todas las actividades y recursos necesarios, utilizando técnicas de estimación como el análisis análogo y paramétrico, cuyo propósito era garantizar que los presupuestos fueran realistas y precisos, posteriormente, se definieron los procedimientos para el control de los costos, que incluían el seguimiento continuo, por medio de herramientas de gestión financiera y la comparación periódica de los costos reales con los costos planificados, cuyo fin era detectar y abordar cualquier desviación de manera temprana; se estableció un proceso de gestión de cambios que permitiera ajustar el presupuesto en caso de modificaciones en el alcance o imprevistos, asegurando que el proyecto se mantuviera dentro de los límites financieros aprobados; también, se recomendó la creación de un fondo de contingencia para abordar riesgos imprevistos, garantizando que el proyecto pudiera responder, adecuadamente, a posibles variaciones en los costos durante su ejecución.

Plan de Gestión de la Calidad.

El propósito de este plan es establecer un marco para asegurar que todas las actividades y entregables del proyecto cumplan con los estándares de calidad definidos para la implementación de la metodología de gestión de proyectos adaptada en el Banco Nexia. Este plan describe las métricas de calidad, el proceso de control y las acciones de mejora continua para satisfacer las expectativas de los stakeholders y asegurar la eficiencia en el uso de los recursos. Las métricas clave incluyen la adherencia a los plazos establecidos, la alineación de los entregables con los requisitos especificados y la satisfacción de los usuarios finales, los cuales serán monitoreados mediante auditorías regulares, encuestas y reuniones de revisión con los interesados clave.

Además, este plan se basa en un enfoque de mejora continua que incluye la identificación y análisis de problemas, a través de reportes regulares y reuniones de retroalimentación, así como con implementación de acciones correctivas y preventivas para minimizar desviaciones futuras. El equipo de proyecto trabajará de manera colaborativa con los diferentes departamentos del banco para garantizar que se cumplan los estándares definidos y se gestionen los cambios necesarios durante el ciclo de vida del proyecto, de manera eficiente. La integración de procesos tecnológicos y herramientas específicas como software de control de calidad, permitirá realizar un seguimiento más efectivo, optimizando el desempeño general y aumentando la probabilidad de éxito del proyecto.

Plan de Gestión de Recursos del Proyecto.

El propósito de este plan es definir y organizar los recursos humanos, tecnológicos, y materiales necesarios para implementar la metodología de gestión de proyectos, adaptada a equipos distribuidos y globales en el Banco Nexia. Este plan garantizará que los recursos estén disponibles y gestionados de manera eficiente, durante cada fase del proyecto, contribuyendo al éxito en términos de tiempo, costo y calidad. Según las directrices del PMI, el plan de gestión de recursos del proyecto del Banco Nexia se desarrolló, con el objetivo de asegurar la adecuada asignación, utilización y seguimiento de los recursos, a lo largo del proyecto. Se comenzó con una identificación exhaustiva de los recursos necesarios, tanto humanos como materiales, para cada fase del proyecto, y se definieron los roles y responsabilidades de los miembros del equipo, asegurando que se cubrieran todas las áreas críticas del proyecto, con la finalidad de gestionar los recursos humanos distribuidos globalmente; se recomendó el uso de herramientas colaborativas en línea que permitieran la planificación, asignación y seguimiento de tareas en tiempo real, facilitando la coordinación entre los diferentes equipos; también, se implementaron procesos para la gestión de la disponibilidad de los recursos, estableciendo planes de contingencia en caso de que ocurrieran imprevistos, como la falta de personal o la escasez de materiales clave; se sugirió la planificación de capacitaciones y el desarrollo de habilidades específicas para el equipo, con el fin de garantizar que todos los miembros contaran con las competencias necesarias para cumplir con los entregables del proyecto.

Plan de Gestión de las Comunicaciones.

El propósito de este plan de gestión de las comunicaciones, es establecer un marco claro y estructurado para la distribución de información entre todos los participantes y partes interesadas. Este plan define qué información se comunicará, a quién, con qué frecuencia, mediante qué canales y en qué formato. Ejecutar estos pasos, asegura que todos los involucrados estén informados de manera oportuna y precisa, facilitando la coordinación, reduciendo malentendidos y alineando a todos hacia los objetivos del proyecto, según las recomendaciones del PMI. El plan de gestión de las comunicaciones del proyecto del Banco Nexia se estructuró con el objetivo de garantizar una comunicación clara, fluida y oportuna entre todos los involucrados, especialmente, considerando la naturaleza global y distribuida de los equipos; primero, se identificó a todas las partes interesadas en el proyecto, analizando sus necesidades de información, preferencias de comunicación y frecuencia, a partir de este análisis; se definieron los canales de comunicación más adecuados, como reuniones virtuales, plataformas colaborativas y reportes periódicos, para asegurar que la información llegara de manera eficiente y efectiva a cada grupo; se estableció un calendario de comunicaciones que incluía actualizaciones regulares sobre el progreso del proyecto, hitos alcanzados y cualquier posible riesgo o cambio en el alcance, asegurando que todas las partes estuvieran siempre informadas; se definieron los roles y responsabilidades de quienes gestionaban y distribuían la información, para evitar duplicidades o brechas en la comunicación; también, se recomendó el uso de herramientas tecnológicas que permitieran el seguimiento de los avances y el acceso a documentación relevante, en tiempo real; lo cual facilitaba la colaboración entre equipos, en diferentes ubicaciones.

Plan de Gestión de los Riesgos.

El propósito de este plan de gestión de riesgos es identificar, evaluar y mitigar los riesgos potenciales que podrían afectar, negativamente, su desarrollo y éxito. Este plan establece estrategias y acciones específicas para anticipar y manejar eventos inciertos, minimizando su impacto en los objetivos del proyecto según las recomendaciones del PMI; la idea es identificar, evaluar y mitigar los riesgos de manera proactiva, a lo largo del ciclo de vida del proyecto. Se comenzó por realizar un análisis exhaustivo de los riesgos potenciales, tanto internos como externos, que podrían afectar el éxito del proyecto; esto incluyó la identificación de riesgos relacionados con los equipos distribuidos globalmente, los plazos, los recursos y la tecnología a partir de esta identificación; se clasificaron los riesgos según su probabilidad e impacto, lo que permitió priorizar aquellos que requerían atención inmediata; se establecieron estrategias de respuesta para cada riesgo identificado, que incluían acciones de mitigación, contingencia y, en algunos casos, aceptación para gestionar de manera efectiva los riesgos; se recomendó la implementación de un sistema de monitoreo continuo, con reuniones periódicas de seguimiento y la actualización constante del registro de riesgos; se definieron roles y responsabilidades claras para la gestión de riesgos, asegurando que todos los miembros del equipo y las partes interesadas, estuvieran alineados y fueran responsables de la identificación y gestión de riesgos dentro de sus áreas.

Plan de Gestión de las Adquisiciones.

El propósito de este plan es definir el proceso de adquisición de bienes, servicios y recursos necesarios para implementar la metodología de gestión de proyectos, adaptada para equipos distribuidos y globales en el Banco Nexia. Este plan detalla las actividades para seleccionar proveedores, negociar contratos, monitorear el desempeño y asegurar que las adquisiciones se completen dentro de los costos, tiempos y requisitos de calidad establecidos. Esto garantizará que todos los recursos necesarios para el proyecto, se obtendrán de manera efectiva y dentro de los parámetros de calidad, costo y tiempo establecidos.

El plan de gestión de adquisiciones del proyecto del Banco Nexia, se desarrolló con el objetivo de asegurar que todas las adquisiciones necesarias para el éxito del proyecto se realizaran de manera eficiente, cumpliendo con los requisitos legales, contractuales y financieros, según las directrices del PMI. Se estableció un proceso de evaluación y selección de proveedores, basado en factores como costo, capacidad técnica, plazos de entrega y reputación; los procedimientos para la contratación, que incluían la preparación de documentos contractuales, la negociación de términos y condiciones fueron definidos, así como la formalización de acuerdos.

Plan de Gestión de los Interesados.

El propósito de este plan de gestión de los interesados, es desarrollar estrategias efectivas para involucrar y gestionar a todas las partes que pueden influir o verse afectadas por el proyecto. Este plan identifica a los interesados, analiza sus necesidades y expectativas, y establece métodos para comunicarse y colaborar con ellos, a lo largo del ciclo de vida del proyecto. Este esfuerzo busca asegurar su participación, minimizar resistencias y alinear sus intereses con los objetivos del proyecto, incrementando así las probabilidades de éxito.

Según las recomendaciones del PMI, el plan de gestión de interesados del proyecto del Banco Nexia se desarrolló con el propósito de identificar, analizar y gestionar las expectativas de todas las partes interesadas de manera efectiva, a lo largo del proyecto. Se comenzó con la identificación exhaustiva de los interesados, considerando tanto a los internos como a los externos y se clasificaron en función de su influencia, interés y poder sobre el proyecto; se definieron canales de comunicación claros, como reuniones periódicas, reportes y plataformas colaborativas, que permitieron mantener a los interesados actualizados sobre el progreso, los riesgos y cualquier cambio importante en el proyecto; se recomendó, también, la creación de un plan de participación, que detallara cómo los interesados serían involucrados en las principales decisiones del proyecto y cómo sus aportes serían integrados al desarrollo del mismo.

Fases de Ejecución del Proyecto.

La fase de ejecución en la gestión de proyectos implica la implementación de los planes establecidos durante la planificación, cuyo objetivo era cumplir con los entregables definidos. Según el criterio del Banco Nexia, se deben considerar los siguientes aspectos al dirigir y gestionar la ejecución del proyecto:

Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto.

Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto es una fase crucial en la gestión de proyectos, ya que implica la ejecución de las actividades planificadas para cumplir con los objetivos establecidos.

- Asignación de tareas para distribuir responsabilidades específicas a cada miembro del equipo, asegurando que comprendan sus roles y expectativas.
- Utilizar herramientas colaborativas en línea que faciliten la colaboración en tiempo real, como sistemas de gestión de proyectos y comunicación instantánea.
- Realizar el desarrollo de entregables para crear los productos, servicios o resultados que constituyen el objetivo del proyecto, asegurando que cumplan con los estándares de calidad definidos.

Gestionar las Comunicaciones.

- Se debe establecer canales de comunicación para implementar herramientas y métodos efectivos para la comunicación interna y externa, facilitando el flujo de información entre todas las partes interesadas.
- Programar reuniones de seguimiento periódicas para revisar el progreso, resolver problemas y ajustar planes, según sea necesario.

Gestionar a los Interesados.

- Involucrar a las partes interesadas para mantener informados y comprometidos a todos los stakeholders, gestionando sus expectativas y obteniendo su apoyo continuo.
- Gestionar la resolución de conflictos para abordar y resolver discrepancias o conflictos que puedan surgir entre las partes interesadas, promoviendo un ambiente de colaboración.

Implementar la Gestión de Calidad.

- Establecer el control de calidad para monitorear y verificar que los entregables cumplan con los estándares de calidad establecidos, realizando pruebas y revisiones, según corresponda.
- Asegurar la mejora continua, con el fin de identificar oportunidades para mejorar procesos y productos durante la ejecución del proyecto.

Gestionar los Recursos del Proyecto.

- Obtener los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para la ejecución del proyecto.
- Proporcionar formación adecuada y liderar al equipo para mantener la motivación y el enfoque en los objetivos del proyecto.

Implementar la Gestión de Riesgos.

- Identificar los riesgos para detectar posibles eventos que puedan afectar negativamente al proyecto.
- Implementar las respuestas a los riesgos para aplicar las estrategias, que permitan mitigar o eliminar los riesgos identificados, asegurando una respuesta efectiva ante situaciones imprevistas

Realizar las Adquisiciones y las Contrataciones.

- Elegir proveedores y contratistas que suministren bienes y servicios necesarios para el proyecto.
- Supervisar el cumplimiento de los acuerdos establecidos con terceros, asegurando que se respeten los términos y condiciones pactados.

Fases de Monitoreo y Control del Proyecto.

La fase de monitoreo y control de este proyecto es esencial para garantizar que se cumplan los objetivos establecidos, se mantenga la calidad y se logre el alcance en tiempo, costo y calidad. Esta etapa implica supervisar continuamente el progreso del proyecto, comparando el desempeño real con el planificado, y tomando medidas correctivas cuando sea necesario. Cuando se implementan procesos de monitoreo y control efectivos, se pueden identificar desviaciones a tiempo, gestionar riesgos de manera proactiva y asegurar que el proyecto se mantenga alineado, con base en sus metas y restricciones.

Monitoreo del Plan del Proyecto.

El monitoreo del plan del proyecto se centra en verificar que las actividades del proyecto se estén llevando a cabo, según lo planificado. Se recomienda usar herramientas de gestión de proyectos de MS Project o Jira, con el fin de que todos los miembros del equipo puedan visualizar el progreso en tiempo real, independientemente de su ubicación geográfica. Estas plataformas facilitan la actualización constante de los cronogramas y el seguimiento de las siguientes tareas:

- Monitorear el progreso de las tareas con base en el cronograma del proyecto.
- Utilizar software de gestión de proyectos que ofrezca vistas detalladas, con base en las fechas de inicio, de finalización, y dependencias entre tareas.
- Establecer puntos de revisión periódicos (por ejemplo, semanales o quincenales) para hacer ajustes necesarios.

Evaluación del Progreso.

La evaluación del progreso implica verificar el avance respecto a los objetivos establecidos; por tanto, la evaluación debe ser continua y flexible, adaptándose a las diferencias horarias y culturales de los equipos que permita dar seguimiento a las siguientes actividades:

- Realizar reuniones virtuales periódicas de evaluación (como reuniones de estado o stand-ups virtuales) para analizar avances, identificar obstáculos y coordinar esfuerzos.
- Medir el progreso a través de indicadores clave de rendimiento (KPI) y otros métricos del proyecto (cumplimiento de hitos, calidad del trabajo, tiempos de entrega).
- Realizar evaluaciones tanto de manera cuantitativa (cumplimiento de plazos y presupuesto) como de manera cualitativa (satisfacción del equipo y clientes).

Gestión de Recursos.

La gestión de recursos es crítica para asegurar que el equipo tenga lo necesario para cumplir con sus tareas. Dado que el equipo es distribuido, la asignación de recursos debe considerar aspectos como las habilidades específicas de los miembros, sus horarios y la infraestructura tecnológica. El propósito es asegurar lo siguiente:

- Asignar tareas de acuerdo con las competencias de cada miembro del equipo, garantizando que se aproveche la capacidad de cada uno, de manera eficiente.
- Usar herramientas de seguimiento para visualizar el uso de los recursos, como herramientas de programación de recursos (ej., Microsoft Project o Smartsheet).
- Proveer acceso a entornos de trabajo colaborativos como plataformas de gestión documental en la nube, para asegurar que todos los miembros tengan acceso a la información necesaria en cualquier momento.

Control de Riesgos.

El control de riesgos se basa en identificar, evaluar y mitigar los riesgos potenciales que puedan afectar el progreso del proyecto. En un equipo global, los riesgos pueden incluir problemas de comunicación, diferencias culturales, y fallos tecnológicos, por tanto, en la fase de monitoreo y control hay que estar continuamente trabajando en las siguientes tareas:

- Realizar una identificación y análisis de riesgos periódica, usando matrices de riesgo para calificar la probabilidad y el impacto de cada riesgo.
- Desarrollar planes de contingencia para los principales riesgos identificados.
- Establecer procedimientos para la gestión de riesgos a nivel global, considerando la diversidad cultural y la diferente disponibilidad de recursos.

Control de la Comunicación.

La comunicación efectiva es clave para el éxito del proyecto; por lo que, se debe asegurar que haya claridad en la información compartida entre los equipos, y que la frecuencia de las actualizaciones sea adecuada. Es recomendable realizar las siguientes actividades:

- Establecer canales de comunicación clara y efectiva, como Slack, MS Teams o correos electrónicos, para asegurar que la información fluya sin barreras.
- Utilizar herramientas de videoconferencia para las reuniones regulares, como Zoom o Google Meet, adaptando los horarios para las diferentes zonas horarias.

- Mantener una documentación centralizada que pueda ser consultada por todos los miembros del equipo en cualquier momento.

Fases de Cierre del Proyecto.

La fase de cierre del proyecto es fundamental para asegurar que el proyecto se complete de manera efectiva, que los productos finales sean entregados y aceptados y que se aprenda lecciones clave para futuros proyectos del Banco. En el proyecto para la gestión de equipos distribuidos y globales del Banco Nexia, en la fase de cierre, se debe considerar los siguientes aspectos:

Procedimientos de Cierre del Proyecto.

El cierre formal del proyecto incluye la finalización de todas las actividades, la revisión de todos los entregables y la formalización del cierre, tanto a nivel interno como con los stakeholders para evitar malentendidos y asegurar que todas las partes involucradas estén alineadas.

- En la revisión final del proyecto hay que asegurar que todos los objetivos del proyecto hayan sido cumplidos; se debe revisar los entregables finales y confirmar que todas las actividades han sido completadas según lo pactado.
- Se debe asegurar la aceptación formal de los entregables, obtener la aprobación de los stakeholders y clientes clave.
- Proceder con el cierre de todas las cuentas y contratos, finalizar los contratos con proveedores, colaboradores y recursos externos, asegurando que todos los aspectos financieros y legales del proyecto estén cerrados.

Cierre de Proyecto con la Entrega del Producto Final y Aceptación del Entregable.

En esta etapa se realiza la entrega formal del producto final del proyecto y se obtiene la aceptación formal del cliente o de las partes interesadas del proyecto para asegurar que no haya confusiones en las expectativas, realizando las siguientes tareas:

- Entrega formal del producto final, coordinar la entrega de los entregables finales a través de una plataforma o sistema centralizado (como una herramienta de gestión de proyectos o repositorios compartidos), que permita a todas las partes ver, verificar y validar el producto.
- Confirmar la aceptación, asegurarse de que las partes interesadas aprueben oficialmente el producto o servicio entregado, ya sea a través de firmas digitales, correos electrónicos o reuniones virtuales.
- Organizar una demostración virtual o una sesión de revisión final para presentar los entregables y confirmar que cumplen con los requisitos iniciales del proyecto.

Recopilación de Lecciones Aprendidas con el Equipo y Reunión de Retrospectiva.

Las lecciones aprendidas son un componente clave para mejorar la ejecución de futuros proyectos. En un entorno distribuido estas sesiones pueden ser complicadas, debido a las diferencias horarias y culturales; por esta razón, es esencial planificar adecuadamente para maximizar la efectividad de la reunión, y que incluya las siguientes actividades:

- Organizar una reunión de retrospectiva global, coordinar una reunión de retrospectiva con todos los miembros del equipo utilizando herramientas de videoconferencia (como Zoom o Teams), considerando los horarios internacionales. Es importante proporcionar tiempo suficiente para que cada miembro del equipo comparta su experiencia.
- Documentar las lecciones aprendidas y crear un informe detallado con las lecciones aprendidas, tanto los aspectos positivos como los desafíos enfrentados. Este informe debe estar disponible para todos los miembros del equipo, así como para los futuros proyectos del Banco Nexia.
- Análisis de lo que funcionó y lo que no funcionó: hacer un análisis profundo de los procesos, la gestión de la comunicación, la gestión de recursos y cualquier otro aspecto relevante del proyecto.

Liberación de Recursos.

Liberar los recursos es una parte esencial del cierre de este proyecto, ya que permite a los miembros del equipo moverse a otros proyectos o tareas.

- Reasignación de miembros del equipo organizar la transición de los miembros del equipo a nuevos proyectos y coordinar las salidas o la redistribución de roles, especialmente, cuando los equipos son distribuidos.
- Liberación de recursos materiales y tecnológicos, si el proyecto ha utilizado recursos específicos como hardware, software o licencias, es importante asegurar que estos sean liberados, reciclados o redistribuidos adecuadamente.
- Cierre de herramientas y plataformas: desactivar o archivar herramientas de gestión de proyectos, plataformas de colaboración o cualquier otro recurso digital que ya no sea necesario, una vez que el proyecto se haya terminado.
-

Medición del Desempeño.

Es necesario medir el desempeño para evaluar si el proyecto está en el camino correcto. En relación con este tema, se sugiere utilizar varias métricas y herramientas específicas como las siguientes:

- Medir el desempeño utilizando indicadores de desempeño como el índice de desempeño del costo (CPI) y el índice de desempeño del cronograma (SPI).
- Realizar evaluaciones periódicas de desempeño, por medio de encuestas y retroalimentación del equipo, clientes y partes interesadas.
- Utilizar paneles de control visuales (dashboards) para monitorear el rendimiento en tiempo real.

Documentación.

La documentación es clave para el éxito de este proyecto, ya que permite que todos los miembros del equipo estén al tanto del historial del proyecto.

- Usar sistemas de gestión documental, basados en la nube (como SharePoint o Google Drive) para centralizar la información relevante del proyecto.
- Asegurarse de que todos los documentos importantes (informes, actas de reuniones, decisiones clave), estén correctamente archivados y sean fácilmente accesibles para todos los miembros.
- Establecer un sistema de control de versiones para garantizar que siempre se trabaje con la última versión de los documentos.

Conclusiones.

Este Plan de Gestión del Proyecto desarrollado para los equipos distribuidos del Banco Nexia, concluye que se ha obtenido los siguientes resultados, con base en los objetivos específicos planteados:

Identificación de aspectos del proyecto y su ciclo de vida para determinar los elementos esenciales de la propuesta de gestión. Se realizó un análisis exhaustivo de las fases del ciclo de vida de los proyectos en entornos distribuidos. Este análisis permitió identificar componentes críticos, como la necesidad de una comunicación efectiva, la integración de herramientas colaborativas y la adaptación de metodologías ágiles para mejorar la coordinación y eficiencia del equipo.

Desarrollo de un plan de gestión que integre las prácticas identificadas para formalizar el proceso de gestión del proyecto. Con base en las prácticas reconocidas, se diseñó un plan de gestión estructurado que incorpora metodologías ágiles, como Scrum, y herramientas digitales de colaboración. Este plan establece procedimientos claros para la planificación,

ejecución, monitoreo y cierre de proyectos, adaptados a las particularidades de los equipos distribuidos del Banco Nexia.

Creación de una estrategia de integración y seguimiento para la ejecución del plan: Se implementó una estrategia que incluye la capacitación continua del personal, en el uso de las herramientas y metodologías propuestas, así como la instauración de indicadores clave de desempeño (KPI) para monitorear el progreso y la efectividad del plan de gestión. Además, se establecieron reuniones periódicas de revisión para evaluar el avance y realizar ajustes necesarios.

Se evidenció la importancia de adaptar las prácticas de gestión a las necesidades específicas de los equipos distribuidos. La implementación de metodologías ágiles y herramientas colaborativas resultó fundamental para mejorar la comunicación, coordinación y eficiencia operativa, contribuyendo al éxito de los proyectos en el Banco Nexia.

Recomendaciones.

Se propone algunas recomendaciones, según el análisis exhaustivo realizado sobre la importancia del Plan de Gestión del Proyecto para los equipos distribuidos del Banco Nexia:

Conclusión sobre la identificación de aspectos del proyecto y su ciclo de vida:

Recomendación: Implementar programas de capacitación continua para el personal en metodologías ágiles y herramientas digitales de colaboración. Esto asegurará que todos los miembros del equipo comprendan y apliquen eficazmente las prácticas identificadas, mejorando la eficiencia y cohesión en proyectos futuros.

Conclusión sobre el desarrollo de un plan de gestión que integre las prácticas identificadas:

Recomendación: Establecer un comité interno encargado de revisar y actualizar, periódicamente, el plan de gestión, incorporando nuevas prácticas y tecnologías emergentes. Esta iniciativa permitirá al Banco Nexia mantenerse a la vanguardia en la gestión de proyectos y adaptarse a los cambios del entorno empresarial.

Conclusión sobre la creación de una estrategia de integración y seguimiento para la ejecución del plan:

Recomendación: Adoptar un sistema de monitoreo basado en indicadores clave de desempeño (KPI) que evalúe la efectividad de la estrategia de integración y seguimiento. Además, promover una cultura de retroalimentación constructiva entre los equipos para identificar áreas de mejora y fomentar la excelencia operativa.

Estas recomendaciones buscan fortalecer la gestión de proyectos en equipos distribuidos, promoviendo una cultura de aprendizaje continuo y la adaptación que contribuirá al éxito sostenido del Banco Nexia, en un entorno globalizado.

Discusión.

La investigación realizada en el Banco Nexia se centró en desarrollar un plan de gestión para optimizar el desempeño de equipos distribuidos. Los hallazgos principales revelaron que las más grandes dificultades enfrentadas por estos equipos, eran la falta de comunicación efectiva, la ausencia de herramientas colaborativas adecuadas y la carencia de una metodología estandarizada para la gestión de proyectos remotos. Con el afán de abordar estos desafíos, se propuso la implementación de la metodología CLEAR, enfocada en la claridad, la comunicación y la colaboración.

Estos resultados son coherentes con estudios previos que destacan la importancia de la comunicación y la cohesión en equipos distribuidos. Por ejemplo, investigaciones han demostrado que la adopción de metodologías ágiles y herramientas digitales, mejoran la eficiencia y la satisfacción laboral en entornos remotos.

La implementación de la metodología CLEAR en el Banco Nexia, busca abordar estas áreas críticas, promoviendo una estructura organizada que facilite la planificación, ejecución y control de las actividades necesarias para alcanzar los objetivos establecidos.

Un hallazgo inesperado fue la resistencia inicial de algunos miembros del equipo, cuando debían adoptar nuevas herramientas y metodologías. Este fenómeno puede explicarse por la inercia organizacional y la preferencia a las prácticas establecidas. Para mitigar este desafío, se recomienda implementar programas de capacitación y sensibilización que destaquen los beneficios de las nuevas prácticas y fomenten una cultura de adaptación al cambio.

Es aconsejable que, para futuras investigaciones, se pueda explorar la aplicación de metodologías ágiles en la gestión de equipos distribuidos y evaluar su impacto en la eficiencia y satisfacción laboral de los colaboradores. Además, se sugiere investigar estrategias para superar la resistencia al cambio en la adopción de nuevas herramientas y prácticas en entornos distribuidos. Estos estudios contribuirían a enriquecer las áreas de conocimiento abordadas y proporcionarían insights valiosos para la gestión efectiva de equipos distribuidos, en organizaciones globales.

Referencias.

- Binder, J. (2016). *Global project management: Communication, collaboration and management across borders*. Routledge.
- CIELO. (2021). *Universidad Nacional Mayor de San Marcos de Lima-Perú*.
Obtenido de https://cielolaboral.com/wp-content/uploads/2021/01/yarnold_noticias_cielo_n1_2021.pdf
- CUINAP. (2020). *Publicaciones digitales del INA*. Obtenido de <https://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/CUINAP/article/view/219>
- Dube, L., & Robey, D. (2009). *Surviving the paradoxes of virtual teamwork*. *Information Systems Journal*, 19(1), 3-30.
- Fundación Dialnet. (2024). *El teletrabajo y trabajo remoto en tiempos de COVID*.
Obtenido de [El teletrabajo y trabajo remoto en tiempos de COVID - Dialnet](#)
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill Interamericana
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind*. McGraw-Hill.
- Informe MTSS. (2020). *Situación del teletrabajo ante el COVID 19*. San José: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Kerzner, H. (2019). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (12th ed.). Wiley.
- Project Management Institute. (2017). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*. (6 Ed.). Pennsylvania, USA: Project Management Institute, Inc.
- Project Management Institute. (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*. (7 Ed.). Pennsylvania, USA: Project Management Institute, Inc.
- SciELO (2021). *Scientific Electronic Library Online*. Obtenido de <https://www.scielo.br/j/rbso/a/LhzNSwFdfBKbwLQbv3Rntmt/?lang=es>

Schwaber, K., & Sutherland, J. (2020). *The Scrum Guide*. Scrum.org.

Serrador, P., & Pinto, J. K. (2015). *Does Agile work? A quantitative analysis of agile project success*. *International Journal of Project Management*, 33(5), 1040-1051.

SL, Ediciones El País (2020). *Foro Futuro*: Obtenido de https://elpais.com/economia/2020/06/23/actualidad/1592903608_059778.html

Turner, J. R., & Müller, R. (2003). *On the nature of the project as a temporary organization*. *International Journal of Project Management*, 21(1), 1-8.

Universidad La Salle México. (2020). *Revista Latinoamericana de Investigación Social*. Obtenido de <https://revistasinvestigacion.lasalle.mx/index.php/relais/article/view/2834>

Anexos.

Anexo 1. Caso de Negocio.

En el mundo actual, globalizado y vanguardista, el cambio siempre ha sido constante, el adaptarse y vivir en “La nueva normalidad o Pandemia” aceleró ese cambio dando paso a nuevos modelos de liderazgo para gestionar el trabajo del futuro. Muchas organizaciones no estaban preparadas para el cambio de teletrabajo que debían enfrentar; el reto no podía esperar y fueron desafiadas en cuán rápido se lograban adaptar y cuál sería la estrategia que usarían para implementar ese cambio exitosamente.

Muchas empresas transnacionales, ya contaban con el modelo de teletrabajo con alto conocimiento en herramientas de colaboración; para otras empresas el cambio fue abrupto, y sin opción, debieron acelerar y aceptar el cambio; con lo anterior descubrieron que muchas posiciones laborales no requieren estar físicamente en una oficina o un espacio físico para ejercer sus funciones y requieren de poca supervisión, concluyendo que este estilo laboral no afecta la productividad o desempeño y contribuye a un mejor balance de vida, brindándoles a muchos colaboradores la oportunidad de compartir más tiempo con su familia, evitando el desplazamiento al lugar de trabajo.

El Gobierno de Costa Rica apoyó con la aprobación del decreto ejecutivo N 34704-MP-MYSSS “Promoción del teletrabajo en las Instituciones Públicas”. En él se menciona: promover y regular el Teletrabajo en las instituciones del Estado, como instrumento para incrementar la productividad del funcionario, el ahorro de combustibles, la protección del medio ambiente, y favorecer la conciliación de la vida personal, familiar y laboral mediante la utilización de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (Informe MTSS, 2020).

Hablar del trabajo del futuro, implica un nuevo modelo de liderazgo que busca una visión enfocada en asegurar que los colaboradores logren sus metas con las herramientas necesarias, sin importar desde dónde lo realicen; pueden estar conectados con cualquier dispositivo con acceso a internet; sin importar el lugar o zona horaria y transformar las oficinas en lugares más colaborativos que fomenten espacios de trabajo en equipo para la innovación. Lo anterior sin dejar de lado, espacios físicos en donde algunos colaboradores puedan acercarse a trabajar, en caso de que se presente el requerimiento.

Anexo 2. Acta de Constitución del Proyecto.

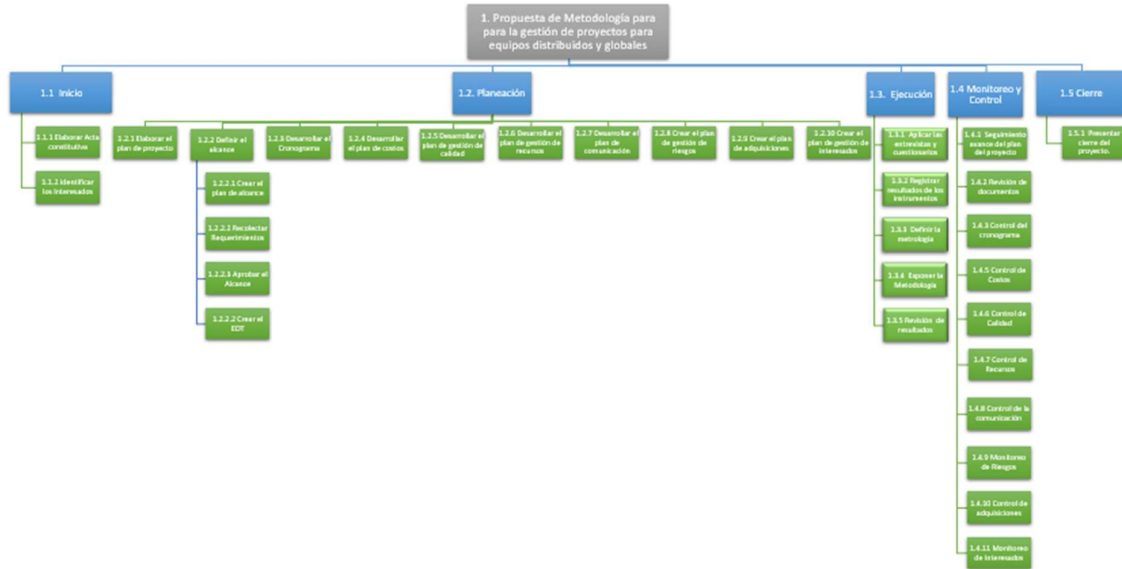
Acta de Constitución del Proyecto

Fecha de elaboración	Nombre del Proyecto
22-Oct-24	Metodología para gestión de proyectos en el contexto de trabajo distribuido y global en el Banco Nexia.
Fecha Inicio del Proyecto	Fecha Prevista Finalización del Proyecto
TBD	TDB
Antecedentes y Justificación del Proyecto	
<p>Antecedentes En los últimos años, la gestión de proyectos ha experimentado una transformación significativa debido a la globalización y al avance de las tecnologías digitales, que han permitido la adopción masiva del trabajo remoto. Esta tendencia se aceleró notablemente tras la pandemia del COVID-19, cuando las organizaciones se vieron obligadas a adaptar sus operaciones para permitir que los equipos trabajaran de manera distribuida a nivel mundial. Tradicionalmente, la gestión de proyectos se basaba en la cercanía física y la interacción presencial, pero el surgimiento de plataformas de colaboración digital, como Zoom, Slack y herramientas de gestión de proyectos como Asana y Trello, ha facilitado la coordinación de equipos a distancia. Sin embargo, estos cambios han introducido nuevos desafíos, como la gestión de diferencias culturales, la comunicación asincrónica y la coordinación en distintas zonas horarias, lo que exige nuevas competencias en los gestores de proyectos para garantizar el éxito en este entorno globalizado y digital. Este escenario plantea la necesidad de analizar cómo las dinámicas de trabajo remoto están impactando la gestión de proyectos y qué estrategias pueden adoptarse para enfrentar estos retos en el Banco Nexia.</p> <p>Justificación El trabajo remoto ha dejado de ser una tendencia pasajera y se ha consolidado como una práctica común en muchas industrias. Sin embargo, la gestión de proyectos con equipos distribuidos globalmente presenta desafíos únicos que requieren nuevos enfoques y herramientas. Este proyecto busca proporcionar una metodología para gestionar proyectos en el contexto de trabajo remoto y global, realizando un análisis profundo de cómo estas dinámicas están transformando la gestión de proyectos, aportando conocimiento valioso para la adaptación del Banco Nexia.</p>	
Descripción del proyecto	
Este proyecto busca proponer una metodología de gestión de proyectos para equipos distribuidos y globales como el auge del trabajo remoto y los equipos distribuidos globalmente están transformando las dinámicas tradicionales de la gestión de proyectos dentro de las empresas. Además, se explorarán las mejores prácticas y estrategias para gestionar eficazmente estos entornos, abordando los desafíos inherentes y capitalizando las oportunidades que ofrecen.	
Objetivo del Proyecto	
Desarrollar un plan de gestión de proyectos que proponga una metodología adaptada para la gestionar eficazmente los equipos distribuidos y globales en el Banco Nexia.	
Objetivos específicos del Proyecto	
<ul style="list-style-type: none"> - Identificar y analizar los principales cambios en las dinámicas de gestión de proyectos ocasionados por el trabajo remoto y los equipos globales, enfocándose en cómo estos factores afectan la planificación, ejecución y control de proyectos en entornos virtuales. - Desarrollar una metodología de gestión de proyectos que incluya mejores prácticas para la tecnología, la comunicación y la colaboración efectiva en equipos distribuidos globalmente, proporcionando guías prácticas para su implementación. - Elaborar los planes de gestión de proyectos que se ajusten al alcance. - Evaluar y validar la efectividad de la metodología propuesta mediante estudios de caso y pruebas en escenarios reales o simulados, asegurando que se adapten a las necesidades de los equipos globales y mejoren la eficiencia en la gestión de proyectos virtuales. 	
Supuestos del Proyecto	
<ul style="list-style-type: none"> - El patrocinador del proyecto dará la aprobación del proyecto y la asignación del presupuesto. - El proyecto será incluido dentro de la estrategia empresarial del Banco Nexia. - Los interesados del proyecto brindaran apoyo durante todo el desarrollo del proyecto. 	
Factores críticos de éxito	
Planificación y Gestión	
<ul style="list-style-type: none"> - Garantizar que cada fase del proyecto se desarrolle conforme a lo establecido en el plan. - Desarrollar un cronograma detallado, implementar sistemas de seguimiento y llevar a cabo evaluaciones periódicas. 	
Financiamiento y Recursos	
<ul style="list-style-type: none"> - Asignación de recursos humanos para llevar a cabo el proyecto, lo que representa un costo para la unidad de negocios. 	
Gestión de Riesgos	
<ul style="list-style-type: none"> - Detectar y gestionar los riesgos para prevenir impactos negativos que puedan afectar los costos del proyecto. - Implementar planes de contingencia. 	

Comunicación y Coordinación	
<ul style="list-style-type: none"> - Garantizar una comunicación constante y una adecuada coordinación entre los actores clave. - Organizar reuniones regulares y fomentar una cultura de transparencia en todos los niveles jerárquicos. 	
Entregables del Proyecto	
Productos	Descripción
Acta constitutiva del proyecto	Documento formal que autoriza el inicio del proyecto y define sus principales objetivos y responsables
Plan de alcance, tiempo y costo del proyecto.	Documento que detalla el alcance del trabajo, el cronograma y el presupuesto estimado.
Plan de calidad y riesgos del proyecto.	Estrategia que define los estándares de calidad y los procedimientos para gestionar los riesgos.
Plan de comunicaciones, recursos humanos.	Guía que establece cómo se manejará la información y la asignación de los equipos de trabajo.
Plan para el control y seguimiento del proyecto.	Procedimiento que describe las herramientas y métricas para monitorear el avance del proyecto.
Video de presentación del proyecto.	Material audiovisual que resume los objetivos, alcance y enfoque del proyecto para su difusión.
Exclusiones	
<ul style="list-style-type: none"> - La metodología se limita para proyectos de gestión de equipos distribuidos y globales para el área de tecnología e información. - No se incluye la implementación de la metodología. 	
Interesados del proyecto	
<ul style="list-style-type: none"> - Gerentes de Proyectos: Responsables de la planificación, ejecución y control del proyecto para asegurar el cumplimiento de los objetivos. - Miembros de Equipos Remotos: Profesionales que colaboran desde distintas ubicaciones para completar tareas específicas del proyecto. - Jefes, directores y Ejecutivos: Decisores clave que supervisan el progreso y aseguran la alineación del proyecto con los objetivos estratégicos. - Departamentos de Gestión de Talento Humano: Encargados de asignar y gestionar los recursos humanos necesarios para la ejecución del proyecto. 	
Oportunidades o resultados esperados del Proyecto	
<ul style="list-style-type: none"> - Identificación de mejores prácticas para gestionar equipos remotos y globales. - Desarrollo de estrategias para mejorar la comunicación y la colaboración en entornos distribuidos. - Adopción de herramientas tecnológicas que optimicen la productividad. 	
Principales amenazas del Proyecto	
<ul style="list-style-type: none"> - Diferencias culturales y de zonas horarias podrían afectar la coordinación en el proceso de recopilación de información. - Posible dificultad para obtener datos precisos o suficientes debido a la falta de respuesta de los gestores de proyectos entrevistados. - Rápida evolución del trabajo remoto, que podría hacer obsoletas algunas conclusiones. 	
Tiempo estimado del proyecto	Costo del proyecto
90 días	TBD
Autorización del Proyecto	
	Banco Nexia- Gerencia General
<i>Administración del proyecto</i>	<i>Patrocinador del proyecto</i>

Anexo 3. Plan de Gestión del Alcance.

El propósito del plan de gestión del alcance, es definir y controlar qué trabajo se incluye y qué no se incluye en el proyecto. El plan, también, incluyó la definición de los límites del proyecto y la implementación de una estructura de gobernanza global, lo que permitió un monitoreo continuo y la gestión de expectativas en tiempo real; se buscó asegurar que el alcance se mantuviera dentro de los parámetros acordados, optimizando la coordinación entre equipos distribuidos.



Anexo 4. Plan de Gestión del Cronograma.

El propósito del plan de gestión del tiempo, es establecer un marco estructurado para planificar, programar y controlar las actividades necesarias, asegurando que se completen dentro de los plazos establecidos.

Estructura de la EDT		Duración	Predecesora
1	Componente		
1,1	Inicio		
1.1.1	Acta Constitutiva	1 semana	
1.1.1.1	Identificar Interesados del Proyecto	1 semana	
1,2	Planeación		
1.2.1	Elaborar el Plan del Proyecto	1 semana	1.1.1
1.2.1.1	Definir el Alcance	1 semana	
1.2.1.1.1	Crear el Plan de Alcance	1 semana	
1.2.1.1.2	Recolectar Requerimientos	1 semana	
1.2.1.1.3	Aprobar el Alcance	2 días	
1.2.1.1.4	Crear el EDT	1 semana	
1.2.1.1.5	Plan de Proyecto (Entregable 1)	0	
1.2.2	Desarrollar El Cronograma del Proyecto	1 semana	1.2.1.1.5
1.2.3	Desarrollar El Plan de Costos	1 semana	1.2.1.1.5
1.2.4	Desarrollar El Plan de Gestión de Calidad	1 semana	1.2.1.1.5
1.2.5	Desarrollar El Plan de Gestión de Recursos	1 semana	1.2.1.1.5
1.2.6	Desarrollar El Plan de Gestión de Riesgos	1 semana	1.2.1.1.5
1.2.7	Desarrollar El Plan de Gestión de Adquisiciones	1 semana	1.2.1.1.5
1.2.8	Desarrollar El Plan de Gestión de Interesados	1 semana	1.2.1.1.5
1,3	Ejecución		
1.3.1	Aplicación de Entrevistas y Cuestionarios	2 semanas	
1.3.2	Registrar Resultados de los Instrumentos	1 semana	
1.3.3	Definir la Metodología	2 semanas	
1.3.4	Revisión de Resultados	1 semana	
1.3.5	Propuesta de Metodología (Entregable 2)	0	
1,4	Monitoreo y Control		
1.4.1	Seguimiento y Avance del Proyecto	60 días	
1.4.1.1	Reuniones de Equipo	60 días	
1.4.1.2	Envío de Reportes Semanales del Proyecto	60 días	
1.4.2	Revisión de Documentos	60 días	
1.4.3	Control de Avance de Cronograma	60 días	
1.4.3.1	Revisión de Métricas de Tiempo	60 días	
1.4.4	Control de Costos	60 días	
1.4.5	Control de Calidad	60 días	
1.4.6	Control de Recursos	60 días	
1,5	Producto		
1.5.1	Firma de Aceptación de Acta de Cierre del Proyecto	1 semana	
1.5.2	Lecciones Aprendidas	1 día	1.5.1
1.5.3	Reconocimiento al Equipo	1 día	

Anexo 5. Plan de Gestión de Costos.

El propósito del plan de gestión de costos, es establecer un marco estructurado para estimar, asignar y controlar los recursos financieros necesarios, asegurando que el proyecto se complete dentro del presupuesto aprobado.

Plan de Gestión de Costos	
Proyecto:	Nombre del proyecto.
Objetivo:	Define métodos y herramientas para estimar, asignar, controlar y monitorear costos, asegurando que el proyecto se complete dentro del presupuesto.
Código:	Código identificador del proyecto.
Fecha de Inicio:	Fecha de comienzo del proyecto.

Presupuesto del Proyecto	
Estimación de Costos	Costo
Recursos Humanos,	\$ 20.000,00
Capacitación,	\$ 5.000,00
Herramientas y Software,	\$ 3.000,00
Recolección y Análisis de Datos, ,	\$ 2.000,00
Documentación y Publicación	\$ 1.000,00
Reserva de Contingencia.	\$ 2.000,00
Total	\$ 33.000,00

Asignación de Presupuesto	Distribución de presupuesto en fases de inicio, desarrollo, implementación piloto y cierre.
Herramientas y Técnicas de Control de Costos	Uso de software financiero, informes de desviación de costos y análisis de valor ganado.
Roles y Responsabilidades	Gerente de Proyecto: gestión y control de costos; Equipo Financiero: supervisión de pagos y análisis; Stakeholders Clave: revisión y aprobación de cambios.
Procedimiento para la Aprobación de Cambios en el	Formalización de solicitudes de cambio con revisión, justificación, y aprobación de ajustes presupuestarios.
Procedimiento de Cierre de Costos	Auditoría final para asegurar gastos correctos y documentación de lecciones aprendidas.

Aprobado	
Firma	
Fecha	

Anexo 6. Plan de Gestión de Recursos del Proyecto.

Este Plan de Gestión asegura que los recursos humanos, tecnológicos y materiales estén disponibles y organizados eficientemente para satisfacer los objetivos del proyecto y garantizar su éxito.

Plan de Gestión de Recursos			
Proyecto:	Propuesta de Metodología para la gestión de proyectos para equipos distribuidos y globales		
Objetivo:	Este plan define y organiza los recursos humanos, tecnológicos, y materiales necesarios para la implementación de la metodología de gestión de proyectos adaptada para equipos distribuidos y globales en el Banco Nexia. Este plan garantizará que los recursos estén disponibles y gestionados de manera eficiente durante cada fase del proyecto, contribuyendo al éxito en términos de tiempo, costo y calidad.		
Código:	PC001		
Fecha de Inicio:	Septiembre 2024		
Fase 1 Recursos Humanos : Identificación de Recursos Necesarios		Fase 4 Recursos : Estrategia de Adquisición de Recursos:	
Recursos	Descripción	Rol	Responsabilidades
Gerente de Proyecto:	Lidera y supervisa todas las actividades del proyecto.	Recursos Humanos:	Se coordinará con el Departamento de Recursos Humanos para asignar personal interno y contratar consultores externos según
Equipo de Proyecto	Personal que ejecuta las actividades clave, como el desarrollo de la metodología, la capacitación, y el monitoreo del proyecto	Recursos Tecnológicos:	El Departamento de TI adquirirá las licencias de software y coordinará el acceso a las herramientas de colaboración y gestión de proyectos.
Consultores Externos	Expertos en gestión de proyectos para equipos distribuidos, responsables de asesorar en la metodología y la implementación	Recursos Materiales:	Materiales de capacitación y documentación se desarrollarán internamente o se contratarán servicios de impresión, según los requisitos del proyecto.
Facilitadores de Capacitación	Instructores encargados de capacitar a los equipos en el uso de la metodología y herramientas tecnológicas	Control y Monitoreo de Recursos:	Para asegurar que los recursos sean utilizados eficientemente, se implementarán las siguientes actividades de control:
Departamento de TI	Configurar, instalar y proporcionar soporte en las herramientas tecnológicas	Revisión de Asignación de Recursos:	Monitoreo regular de la asignación de recursos para garantizar que estén disponibles cuando se necesiten.
Departamento de Recursos Humanos	Coordinar la capacitación y gestión del personal asignado al proyecto.	Informe de Uso de Recursos:	Generación de informes mensuales para evaluar el uso de recursos y detectar posibles problemas o desviaciones.
Fase 2 Recursos Tecnológicos : Proceso de Selección de Proveedores		Evaluación del Desempeño del Equipo:	Evaluación continua del desempeño del equipo para asegurar que el personal esté adecuadamente capacitado y motivado.
Software de Gestión de Proyectos y Colaboración	Herramientas como Asana, Trello o Microsoft Teams para gestionar tareas y facilitar la comunicación entre equipos distribuidos.	Revisión de Software y Hardware:	Monitoreo del uso de herramientas tecnológicas para asegurar su disponibilidad y funcionalidad durante todas las fases del proyecto.
Herramientas de Comunicación	Plataformas para videoconferencias y mensajería como Zoom y Slack, necesarias para la coordinación y retroalimentación continua		
Hardware:	Dispositivos como laptops, micrófonos y cámaras para asegurar una comunicación eficiente		
Fase 3 Recursos Materiales : Proceso de Selección de Proveedores			
Materiales de Capacitación	Gülas de usuario, manuales, y presentaciones para facilitar el aprendizaje y la aplicación de la metodología		
Espacios para Capacitación	Aulas o salas virtuales donde se llevarán a cabo las sesiones de formación		
		Fase 5 Gestión de Riesgos en Recursos	
		Riesgo	Mitigación
		Riesgo de Escasez de Personal:	Identificar personal alternativo dentro de la organización y contar con consultores externos de respaldo.
		Riesgo de Fallo en Herramientas Tecnológicas:	Disponer de herramientas de respaldo y soporte técnico continuo.
		Riesgo de Retrasos en Materiales:	Realizar pedidos con anticipación y prever proveedores alternativos para los materiales de capacitación.
		Revisión de Lecciones Aprendidas:	Documentar las lecciones aprendidas en cuanto a la asignación y uso de recursos, para futuras implementaciones.
		Encuestas de Satisfacción del Equipo:	Obtener retroalimentación del equipo sobre los recursos asignados y realizar ajustes según sea necesario.
		Evaluación de Eficiencia de Recursos:	Al final del proyecto, evaluar la eficiencia del uso de recursos en términos de costo, tiempo y calidad.
		Comparación de Presupuesto vs. Uso Real:	Analizar si los recursos utilizados se mantuvieron dentro del presupuesto planificado.
		Satisfacción del Equipo y Stakeholders:	Medir la satisfacción de los interesados respecto al acceso y disponibilidad de los recursos.
		Informe Final de Recursos:	Documentar el uso de recursos, lecciones aprendidas, y recomendaciones para futuros proyectos en el Banco Nexia.

Anexo 7. Plan de Gestión de las Comunicaciones.

El propósito de este plan de gestión de las comunicaciones, es establecer un marco claro y estructurado para la distribución de información entre todos los participantes e interesados. Este plan define qué información se comunicará, a quién, con qué frecuencia, mediante qué canales y en qué formato. Esto asegura que todos los involucrados estén informados de manera oportuna y precisa, facilitando la coordinación, reduciendo malentendidos y alineando a todos hacia los objetivos del proyecto.

Interesados	Rol	Correo	Teléfono	Entregable	Frecuencia	Prioridad	Canal de Comunicación	Comentario
Hidaneé Melhado	Gerente de Proyecto	hidanee.m@nexia.com	506 777 77 77	Reporte de proyecto	Semanal	Alta	Correo Electrónico	
Kathy Segovia	Jefe de Recursos Humanos	kahy.s@nexia.com	506 654 23 23	Actualización diaria	Reunión Diaria	Baja	SharePoint	
Hidaneé Melhado	Gerente de Proyecto	hidanee.m@nexia.com	506 777 77 77	Reporte Ejecutivo	Quincenal	Muy Alto	Reunión con Ejecutivos	
Hidaneé Melhado	Gerente de Proyecto	hidanee.m@nexia.com	506 777 77 77	Cronograma de Proyecto	Semanal	Alto	SharePoint	

Anexo 8. Plan de gestión de los Riesgos.

El propósito de este plan de gestión de riesgos es identificar, evaluar y mitigar los riesgos potenciales que podrían afectar negativamente el desarrollo y éxito de los mismos.

Respuesta al riesgo								
Aceptar								
Mitigar								
Transferir								
Evitar								
	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	Muy alta	0.90	0.045	0.090	0.180	0.360	0.720
		Alta	0.70	0.035	0.070	0.140	0.280	0.560
		Moderada	0.50	0.025	0.050	0.100	0.200	0.400
		Baja	0.30	0.015	0.030	0.060	0.120	0.240
		Muy baja	0.10	0.005	0.010	0.020	0.040	0.080
	IMPACTO EN LA EJECUCIÓN DE LA OBRA		0.05	0.10	0.20	0.40	0.80	
		Muy bajo		Bajo	Moderado	Alto	Muy alto	
	PRIORIDAD DE RIESGO				Baja	Moderada	Alta	

Matriz de probabilidad e impacto según Guía del PMBOK

Análisis Cuantitativo							Respuesta al riesgo			
REF ID	Riesgo	Descripción	Categoría	Probabilidad 1 - 3	Impacto 1 - 3	Rango	Prioridad	Respuesta al riesgo	Plan de Mitigación	Responsable
1	Dificultad para obtener datos suficientes:	Existe el riesgo de baja participación de los gestores de proyectos en las encuestas y entrevistas, lo que podría limitar la calidad y representatividad de los datos recolectados.	Recurso Humano	0.3	0.1	0.030	Bajo	Mitigar	Ampliar la base de participantes contactando a asociaciones de gestión de proyectos y redes profesionales. Ofrecer incentivos como acceso a los resultados del estudio para fomentar la participación.	Gerente de Proyectos
2	Evolución rápida de las tecnologías:	Las herramientas y plataformas de colaboración remota están en constante cambio, lo que podría hacer que algunos hallazgos queden obsoletos rápidamente.	Tecnológico	0.7	0.2	0.140	Moderado	Aceptar	Enfocar el análisis en principios y prácticas generales aplicables, en lugar de centrarse en herramientas específicas. Actualizar la información si surgen cambios significativos durante la investigación.	Gerente de Proyectos
3	Diversidad en los contextos organizacionales:	Las prácticas de gestión de proyectos varían mucho entre sectores y culturas, lo cual puede dificultar la generalización de los resultados.	Operativo	0.7	0.2	0.140	Moderado	Aceptar	Dividir los resultados por sector o tipo de organización cuando sea posible para reflejar mejor las variaciones. Realizar estudios de caso para representar contextos específicos y enriquecer los resultados.	Gerente de Proyectos
4	Sesgo en la respuesta de los participantes	Los gestores pueden tener opiniones preconcebidas o intereses personales que afecten la objetividad de sus respuestas, generando sesgos en los datos obtenidos.	Recurso Humano	0.5	0.10	0.050	Bajo	Mitigar	Diseñar el cuestionario y las entrevistas de forma que se reduzca la posibilidad de sesgo, usando preguntas neutrales y garantizando el anonimato para que los participantes se sientan cómodos respondiendo con honestidad.	Gerente de Proyectos
5	Limitaciones en la interpretación cultural	Las diferencias culturales entre los equipos globales podrían ser malinterpretadas, afectando la precisión de los resultados en cuanto a los retos y soluciones planteados.	Recurso Humano	0.5	0.4	0.200	Alto	Aceptar	Incluir a investigadores de diversas culturas o con experiencia en gestión intercultural para interpretar mejor las respuestas y considerar distintos enfoques en el análisis.	Gerente de Proyectos
6	Falta de recursos tecnológicos	Dificultad para analizar los datos, especialmente si se recurre a herramientas avanzadas de análisis de información cualitativo y cuantitativo.	Tecnológico	0.3	0.2	0.060	Moderado	Evitar	Asegurarse de contar con herramientas de análisis de datos adecuadas desde el inicio del proyecto. Si el presupuesto lo permite, considerar la posibilidad de contratar software específico para análisis cualitativo y cuantitativo.	Gerente de Proyectos
7	Cambios en las políticas de trabajo remoto:	Políticas internas o cambios legales sobre el trabajo remoto podrían influir en los resultados y la relevancia de los hallazgos.	Operativo	0.3	0.4	0.120	Moderado	Aceptar	Establecer una plataforma de comunicación centralizada y realizar reuniones periódicas para asegurar la alineación del equipo. Definir roles claros y plazos para cada actividad del proyecto.	Gerente de Proyectos
8	Restricciones de tiempo	Si los plazos son ajustados, podría resultar difícil realizar un análisis profundo y exhaustivo, lo cual podría afectar la calidad del informe final del proyecto.	Operativo	0.3	0.2	0.060	Moderado	Mitigar	Establecer un cronograma detallado con hitos y fechas de revisión. Asignar tiempo adicional para las fases de recopilación y análisis de datos y priorizar los análisis más críticos para asegurar la calidad del informe final.	Gerente de Proyectos

Anexo 9. Plan de Gestión de los Interesados.

Este plan identifica a los interesados, analiza sus necesidades y expectativas, y establece métodos para comunicarse y colaborar con ellos a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

Plan de Gestión de Interesados del Proyecto								
Proyecto:	El Plan de Gestión de Interesados tiene como objetivo maximizar el compromiso, la satisfacción y el apoyo de todos los grupos de interesados, asegurando que sus expectativas y necesidades se gestionen de manera efectiva durante el proyecto en el Banco Nexia.							
Objetivo:								
Código:								
Fecha de Inicio:								
Stakeholder	Descripción	Tipo	Nivel de Interés	Nivel de Influencia	Expectativa	Acciones Posibles		Estrategias
						De impacto positivo	De impacto negativo	
Directivos del Banco Nexia	Incluye la alta dirección y los líderes de departamentos clave que tendrán una visión general del impacto del proyecto en la organización.	Interno	Alto	Alto	Mejora en eficiencia operativa y optimización de recursos	Proporcionar informes de progreso claros y detallados que muestren los beneficios potenciales de la nueva metodología, reforzando su apoyo al proyecto. Incluir a los directivos en la toma de decisiones clave, lo cual aumentará su compromiso y sentido de pertenencia hacia el proyecto.	No informar a tiempo sobre posibles retrasos o problemas, lo cual podría generar desconfianza y percepción de falta de transparencia. Ignorar sus sugerencias y recomendaciones, lo que podría llevar a una falta de alineación y de apoyo por parte de la alta dirección.	Mantener una comunicación constante sobre el progreso del proyecto a través de reportes mensuales y reuniones trimestrales. Asegurar que estén informados de los beneficios y el impacto esperado en la organización.
Equipo de Proyecto	Profesionales y especialistas que participan activamente en el diseño e implementación de la metodología de gestión de proyectos.	Interno	Alto	Medio	Acciones que puede realizar el stakeholder para impactar positivamente los objetivos en los que muestra interés o puede influir.	Proporcionar recursos y capacitaciones adecuadas para asegurar que el equipo tenga las habilidades necesarias para implementar la metodología. Mantener una comunicación constante y abierta para que el equipo pueda expresar inquietudes y participar activamente en el desarrollo del proyecto.	Sobrecargar al equipo con tareas adicionales sin considerar su carga de trabajo actual, lo cual puede reducir su productividad y moral. No involucrar al equipo en las revisiones de avance, lo que puede llevar a un sentido de desconexión y desmotivación.	Proveer reuniones de seguimiento semanal para coordinar el avance y resolver dudas o problemas. Facilitar recursos y apoyo en el desarrollo de entregables.
Miembros de Equipos Distribuidos	Personal que trabaja en entornos distribuidos y será impactado directamente por la metodología propuesta. Incluye gerentes de proyecto, coordinadores y miembros de equipos distribuidos.	Interno	Alto	Medio	Claridad en los cambios y beneficios de la metodología	Realizar sesiones de capacitación interactivas que les permitan adaptarse a la nueva metodología, aumentando su confianza en el proceso. Crear canales de retroalimentación para que los miembros distribuidos puedan expresar sus necesidades y preocupaciones, fomentando un ambiente inclusivo.	Implementar cambios sin previo aviso, lo cual puede generar confusión y resistencia entre los miembros del equipo. No abordar las barreras tecnológicas que puedan enfrentar en sus ubicaciones, limitando su capacidad de participar plenamente en el proyecto.	Realizar sesiones informativas y capacitaciones para explicar los cambios que trae la metodología y cómo beneficiará su trabajo. Mantener un canal de comunicación abierto para recibir retroalimentación.
Departamento de Recursos Humanos	Encargado de gestionar la capacitación y el desarrollo de competencias en los empleados para asegurar la implementación adecuada de la nueva metodología.	Interno	Medio	Medio	Apoyo en la capacitación y desarrollo de competencias	Involucrar a Recursos Humanos en el desarrollo del plan de capacitación, asegurando que los programas formativos estén alineados con las necesidades del proyecto. Facilitar recursos y apoyo para la formación continua de los empleados en la nueva metodología, lo que incrementará su habilidad para	No informar adecuadamente a Recursos Humanos sobre los cambios en la metodología, limitando su capacidad para organizar las capacitaciones necesarias. No coordinar con Recursos Humanos en la gestión del impacto de los cambios en la carga laboral del personal, lo cual puede generar problemas de sobrecarga.	Colaborar en la planificación y ejecución de sesiones de capacitación, asegurando que el personal involucrado cuente con las competencias necesarias.
Departamento de Tecnología (TI):	Responsable de proveer y apoyar las herramientas tecnológicas necesarias para la implementación de la metodología.	Interno	Medio	Alto	Acceso a las herramientas tecnológicas necesarias	Coordinar con TI para asegurar la disponibilidad de las herramientas tecnológicas necesarias y anticiparse a problemas de implementación. Proveer soporte técnico continuo y capacitación en el uso de las herramientas, aumentando la eficiencia en su uso por parte del equipo.	No considerar las limitaciones técnicas actuales al planificar la implementación, lo cual podría generar fallos técnicos y retrasos. Realizar cambios en las herramientas sin el soporte necesario, lo que podría generar problemas de usabilidad para el equipo.	Coordinar con el equipo de TI para garantizar que las herramientas de colaboración estén disponibles y funcionales. Establecer reuniones mensuales para revisar el soporte tecnológico necesario.
Consultores Externos	Especialistas en gestión de proyectos y metodologías adaptadas para entornos distribuidos que brindan asesoría y apoyo en el diseño de la metodología.	Externo	Medio	Bajo	Colaboración en el desarrollo de la metodología	Incluir a los consultores en las reuniones de planificación para que aporten su experiencia y recomendaciones desde el inicio. Facilitar acceso a la información necesaria para que los consultores puedan ofrecer asesoría efectiva y relevante	Limitar la comunicación con los consultores, dificultando su comprensión del contexto organizacional y disminuyendo la calidad de sus recomendaciones. No proporcionar una visión clara de los objetivos del proyecto, lo cual podría llevar a recomendaciones mal alineadas con las necesidades del Banco Nexia.	Mantener reuniones periódicas para revisar el avance y recibir recomendaciones sobre la implementación de la metodología.
Stakeholders Externos	Incluye socios, clientes o proveedores del Banco Nexia que pueden verse afectados indirectamente por el proyecto.	Externo	Bajo	Bajo	Minimización de impactos en la interacción y tiempos de respuesta	Informar oportunamente a los stakeholders externos sobre cualquier cambio que pudiera afectarlos, lo que refuerza la transparencia y la confianza. Crear canales de comunicación para que los stakeholders externos puedan expresar sus preocupaciones y ajustar procesos de manera colaborativa	No comunicar cambios significativos que puedan afectar la interacción con estos stakeholders, generando confusión y afectando la relación. Introducir la metodología sin considerar su impacto en los tiempos de respuesta y la calidad del servicio hacia los stakeholders externos, lo que puede disminuir la satisfacción de estos actores	Informarles solo en caso de que haya cambios significativos que puedan afectarles indirectamente, minimizando así cualquier interrupción en la relación o en los tiempos de entrega.

Anexo 9.1 Matriz de Responsabilidades.

La matriz de responsabilidades, también, conocida como RACI (por sus siglas en inglés: Responsible, Accountable, Consulted, Informed), es una herramienta de gestión de proyectos utilizada para definir y clarificar los roles y responsabilidades de los miembros del equipo, en relación con las tareas o actividades del proyecto. Es útil para evitar confusión sobre quién debe hacer qué y asegurar que todos los interesados estén alineados.

Explicación de cada componente de la matriz RACI

1. Responsable (responsable)

La persona o grupo encargado de ejecutar la tarea. Puede haber varios responsables para una tarea si es necesario, pero siempre debe ser clara quién tiene la responsabilidad de llevarla a cabo.

2. Accountable (Aprobador)

La persona que tiene la última responsabilidad sobre el resultado de la tarea y que debe garantizar que se realice correctamente. Solo debe haber una persona “accountable” para evitar duplicación de responsabilidades.

3. Consulted (Consultado)

Las personas que deben ser consultadas antes de tomar una decisión o completar una tarea. Su opinión es importante para asegurar que se realice correctamente, pero no tienen la responsabilidad directa de ejecutarla.

4. Informed (Informado)

Las personas que deben mantenerse informadas sobre el progreso o los resultados de la tarea, pero que no están directamente involucradas en su ejecución o toma de decisiones.

Matriz de Responsabilidades (RACI)								
R (Responsable): Quien realiza la tarea. Es el encargado directo de ejecutar la actividad.								
A (Aprobador): Quien aprueba el resultado de la actividad y toma las decisiones finales.								
C (Consultado): Aquellos que son consultados para proporcionar información o asesoría relevante para la tarea.								
I (Informado): Aquellos que son informados sobre el avance o el resultado de la actividad, pero no están involucrados activamente.								
Actividad	Directivos del Banco Nexia	Gerente de Proyecto	Equipo de Proyecto	Miembros de Equipos Distribuidos	Departamento de Recursos Humanos	Departamento de TI	Consultores Externos	Stakeholders Externos
1. Definición de objetivos del proyecto	A	R	C	I	I	I	C	I
2. Identificación de interesados	I	R	C	I	I	I	C	I
3. Análisis de necesidades y desafíos	I	R	R	C	I	I	C	I
4. Desarrollo de la metodología adaptada	I	R	R	I	I	C	C	I
5. Elaboración del plan de capacitación	I	R	C	I	R	I	I	I
6. Implementación de herramientas tecnológicas	I	R	C	C	I	R	I	I
7. Capacitación del equipo piloto	I	R	C	R	R	I	I	I
8. Ejecución de la fase piloto	I	R	R	R	I	R	C	I
9. Recolección de retroalimentación	I	R	R	C	I	I	C	I
10. Evaluación de la fase piloto	A	R	C	C	I	C	C	I

Anexo 10. Plan de Gestión de Adquisiciones.

Este plan detalla las actividades para seleccionar proveedores, negociar contratos, monitorear el desempeño y asegurar que las adquisiciones se completen dentro de los costos, tiempos y requisitos de calidad establecidos. Este Plan de Gestión de Adquisiciones garantiza que todos los recursos necesarios para el proyecto se obtendrán de manera efectiva y dentro de los parámetros de calidad, costo y tiempo, establecidos.

Plan de Gestión de Adquisiciones						
Proyecto:		Propuesta de Metodología para la gestión de proyectos para equipos distribuidos y globales				
Objetivo:		El Plan de Gestión de Adquisiciones garantiza que todos los recursos necesarios para el proyecto se obtendrán de manera efectiva y dentro de los parámetros de calidad, costo y tiempo establecidos.				
Código:		PC001				
Fecha de Inicio:		Septiembre 2024				
Fase 1 Adquisiciones : Proceso de Requerimientos			Fase 3 Adquisiciones : Roles y Responsabilidades en el Proceso de Adquisiciones		Fase 5 Procedimiento de Gestión de Riesgos en Adquisiciones	
Requerimientos de Adquisiciones	Descripción	Estrategia	Rol	Responsabilidades	Riesgo	Mitigación
Herramientas de Colaboración y Gestión de Proyectos	Software o licencias necesarias para la colaboración y el seguimiento de tareas en equipos distribuidos (e.g., herramientas como Microsoft Teams, Asana o Trello).	Evaluación de proveedores con licencias flexibles y precios competitivos. Se priorizarán opciones que se integren con el software existente en el Banco Nexia.	Gerente de Proyecto	Supervisa el proceso de adquisiciones y toma decisiones clave.	*Riesgo de Retrasos en la Entrega	Se establecerán cláusulas de penalización en caso de incumplimiento de plazos, y se seleccionarán proveedores con historial de cumplimiento.
Servicios de Consultoría Externa	Consultores especializados en gestión de proyectos en entornos distribuidos que asesoren en el desarrollo e implementación de la metodología.	Proceso de selección de proveedores basado en experiencia en entornos distribuidos, referencias y propuestas técnicas. Se utilizará un contrato de servicios con pagos en función de hitos específicos	Equipo de Adquisiciones	Ejecuta el proceso de búsqueda, selección y contratación de proveedores.	Riesgo de Baja Calidad	Definir estándares de calidad claros en los contratos y realizar verificaciones al recibir los bienes o servicios
Servicios de Capacitación	Instructores o programas de formación para capacitar al equipo en el uso de la nueva metodología	Contrato de formación con proveedores con experiencia en gestión de proyectos, preferiblemente con enfoque en capacitación para equipos distribuidos.	Stakeholders Clave	Participan en la evaluación y aprobación de proveedores y contratos.	Riesgo de Sobrecostos	Definir un presupuesto límite para cada adquisición y hacer un seguimiento estricto de los costos
Materiales para Capacitación	Recursos como manuales, guías y otros materiales que se distribuirán a los equipos durante las sesiones de capacitación.	Cotización y compra de materiales a proveedores de impresión o publicación digital, priorizando calidad y cumplimiento de plazos.	Departamento de TI	Evalúa la compatibilidad de las herramientas tecnológicas.	Riesgo de Incumplimiento de Proveedores	Mantener una lista de proveedores alternativos para cubrir cualquier eventualidad
			Consultores Externos	Asesoran en la evaluación técnica de las propuestas, si es necesario.		
Fase 2 Adquisiciones: Proceso de Selección de Proveedores			Fase 4 Adquisiciones: Plan de Control y Monitoreo de Adquisiciones		Fase 6 Procedimiento de Cierre de Adquisiciones	
Identificación de Necesidades	Determinar los requisitos específicos para cada tipo de adquisición.		Monitoreo de Proveedores:	Seguimiento continuo del desempeño de los proveedores a través de revisiones periódicas y evaluaciones en función de los hitos del contrato.	Verificación Final de Entregables	Asegurar que todos los bienes y servicios se hayan entregado según los términos acordados
Investigación de Proveedores	Buscar proveedores con experiencia relevante y buena reputación en cada área		Evaluación de Calidad	Verificación de que los bienes y servicios adquiridos cumplan con los estándares de calidad especificados en los contratos.	Pago Final	Completar el pago final a los proveedores, sujeto a la verificación de que todos los entregables cumplen con los requisitos de calidad
Solicitud de Propuestas (RFP)	Enviar solicitudes de propuestas a proveedores seleccionados, especificando los requisitos, expectativas de calidad, plazos y costos.		Revisión de Facturas y Pagos	Aprobación de facturas en función de la entrega de bienes o servicios conforme a los hitos acordados	Evaluación de Proveedores	Realizar una evaluación del desempeño de cada proveedor para documentar lecciones aprendidas y definir recomendaciones para futuras adquisiciones
Evaluación de Propuestas	Revisar las propuestas de los proveedores en función de criterios de costo, experiencia, calidad y adaptabilidad.		Gestión de Cambios	Cualquier modificación en los términos de adquisición (como cambios en los plazos o alcance) deberá ser revisada y aprobada formalmente.	Documentación de Cierre	Archivar toda la documentación relacionada con las adquisiciones, incluyendo contratos, evaluaciones y facturas
Negociación de Contrato	Negociar los términos y condiciones con los proveedores seleccionados para asegurar la mejor relación calidad-precio.					
Formalización de Contrato	Formalizar los contratos con los proveedores seleccionados y establecer los hitos de pago.					

Anexo 11. Plan de Gestión de Calidad.

Plan de Gestión de Calidad					
Proyecto:		Propuesta de Metodología para la gestión de proyectos para equipos distribuidos y globales			
Objetivo:		El Plan de Gestión de calidad permite establecer un marco para asegurar que todas las actividades y entregables del proyecto cumplan con los estándares de calidad definidos para la implementación de la			
Código:		PC001			
Fecha de Inicio:		Septiembre 2024			
Fase 1 Calidad : Definir la Calidad		Fase 3 Calidad : Roles y Responsabilidades en la Gestión de Calidad		Fase 5 Calidad: Plan de Mejora Continua	
Objetivos de Calidad	Descripción	Rol	Responsabilidades	Riesgo	Mitigación
Exactitud y Completitud en la Documentación	Hay que asegurar que toda la documentación del proyecto esté completa, precisa y aprobada por los stakeholders clave	Gerente de Proyecto	Supervisar la implementación del plan de calidad y asegurar el cumplimiento de los estándares.	Encuestas de Retroalimentación	Realizar encuestas periódicas a los stakeholders para identificar áreas de mejora en los procesos y la metodología
Capacitación Efectiva	Lograr que al menos el 95% de los participantes en la capacitación aprueben la evaluación final sobre el uso de la metodología.	Equipo de Adquisiciones	Ejecutar las actividades de calidad en cada fase del proyecto y asegurar la alineación con los objetivos de calidad.	Revisión de Lecciones Aprendidas	Al finalizar cada fase, el equipo revisará las lecciones aprendidas y documentará los hallazgos en el informe de lecciones aprendidas.
Satisfacción de Stakeholders	Alcanzar un nivel de satisfacción del 90% entre los stakeholders clave, medido a través de encuestas de retroalimentación.	Stakeholders Clave	Proporcionar retroalimentación sobre la satisfacción y calidad de los entregables del proyecto.	Capacitación Adicional	Proporcionar capacitaciones adicionales cuando se detecten áreas de debilidad en la comprensión o uso de la metodología.
Cumplimiento del Cronograma	Completar cada fase del proyecto dentro de los plazos establecidos, con una tolerancia de ±5% en el tiempo.	Departamento de TI	Evalúa y asegura la compatibilidad de las herramientas tecnológicas.	Retroalimentación y Mejora Continua	Se solicitará retroalimentación de los stakeholders en cada fase para identificar oportunidades de mejora.
		Departamento de Calidad	Realizar auditorías y revisiones para evaluar el cumplimiento de los estándares de calidad.		
Fase 2 Calidad: Métricas y Criterios de Calidad		Fase 4 Calidad: Procesos de Control de Calidad		Fase 6 Calidad: Cierre y Evaluación Final de Calidad	
Tasa de Errores en Documentación Criterio de Calidad	Porcentaje de errores detectados en la documentación clave. Tasa de errores < 2%.	Revisión de Entregables	Cada entregable será revisado por el equipo de calidad y aprobado por los stakeholders clave antes de considerarlo completo.	Cumplimiento de Objetivos de Calidad	Verificación de que cada uno de los objetivos de calidad definidos haya sido alcanzado.
Porcentaje de Participación en Capacitación	Número de participantes que completan satisfactoriamente el programa de capacitación. Criterio de Calidad Participación > 95%.	Evaluación de la Capacitación	Se realizarán evaluaciones al final de las sesiones de capacitación para verificar que los participantes hayan comprendido la metodología y las herramientas.	Satisfacción de los Stakeholders	Evaluación final de la satisfacción de los stakeholders clave.
Nivel de Satisfacción de Stakeholders	Evaluado mediante encuestas después de cada fase del proyecto. Criterio de Calidad Satisfacción > 90%.	Monitoreo Continuo	El gerente de proyecto llevará a cabo reuniones de revisión periódicas para evaluar el progreso del proyecto y el cumplimiento de los objetivos de calidad.	Informe de Calidad Final	Creación de un informe final que documente el desempeño del proyecto en términos de calidad, con un resumen de los logros y las áreas de mejora.
Cumplimiento del Cronograma	Evaluación de la adherencia al cronograma planificado. Criterio de Calidad Desviación de tiempo ≤ 5%.	Auditorías Internas de Calidad	El departamento de calidad realizará auditorías al final de cada fase para asegurar el cumplimiento con los estándares de calidad.	Cierre y Evaluación Final de Calidad	Archivar toda la documentación relacionada con las adquisiciones, incluyendo contratos, evaluaciones y facturas

Anexo 12. Propuesta de Metodología CLEAR.

La metodología CLEAR, es una propuesta diseñada por medio de la investigación, y resultados conseguidos de las herramientas de investigación, y mejores prácticas de gestión de equipos distribuidos que promueve un entorno de trabajo que respeta la diversidad de horarios, culturas y necesidades personales. Los puntos adicionales de reconocimiento, retroalimentación, capacitación y monitoreo continuo hacen que esta metodología sea especialmente adecuada para un equipo remoto, que requiere un enfoque inclusivo y flexible, alineado con los objetivos organizacionales del Banco Nexia.

A continuación, se presenta la referencia para el seguimiento de la Metodología CLEAR, con el propósito de que pueda ser comunicada y de fácil comprensión para los equipos del Banco Nexia. Aplicar CLEAR en proyectos asegura una gestión más eficiente, colaborativa y adaptable, maximizando el rendimiento del equipo y la satisfacción de los stakeholders. Esta metodología puede ser una ventaja estratégica clave en la gestión de proyectos globales, para el Banco Nexia.

p




La implementación de la metodología **CLEAR** en proyectos requiere un enfoque estructurado para integrar cada uno de sus cinco pilares, en todas las fases del ciclo de vida del proyecto.

1. **Preparación:** Identificar las herramientas necesarias y capacitar al equipo en los principios de CLEAR.
2. **Inicio del Proyecto:** Integrar los pilares de CLEAR en el plan del proyecto, definiendo roles, responsabilidades y canales de comunicación.
3. **Ejecución:** Aplicar las prácticas de liderazgo, empatía y retroalimentación para garantizar el progreso y bienestar del equipo.
4. **Monitoreo y Control:** Utilizar indicadores clave (KPI) para medir la conectividad, productividad y satisfacción del equipo.

Plan para la implementación de la Metodología CLEAR								
Proyecto:			Propuesta de Metodología para la gestión de proyectos para equipos distribuidos y globales					
Objetivo:			El Plan de Gestión de Adquisiciones garantiza que todos los recursos necesarios para el proyecto se obtendrán de manera efectiva y dentro de los parámetros de calidad, costo y tiempo establecidos.					
Código:			PC001					
Fecha de Inicio:			Septiembre 2024					
Fase 1 Planificación y Evaluación Inicial			Fase 3 Cultura			Fase 5 Feedback		
Evaluación de Capacidades y Recursos			Creación de Cultura de Confianza y Empatía			Implementación de Feedback Regular		
Descripción	Objetivo	Acciones	Descripción	Objetivo	Acciones	Descripción	Objetivo	Acciones
Comprender las habilidades, fortalezas y áreas de mejora de cada miembro del equipo distribuido, incluyendo capacidades técnicas, sociales, disponibilidad y carga de trabajo actual.	Asegurar que cada miembro esté en una posición adecuada para contribuir efectivamente al proyecto, asignando roles que maximicen sus habilidades.	Realizar entrevistas o autoevaluaciones para identificar competencias. Asignar roles según las habilidades detectadas. Definir expectativas y objetivos específicos para cada miembro. Implementar programas de capacitación para desarrollar habilidades necesarias, asegurando que todos los miembros posean las competencias requeridas para sus roles.	Fomentar la confianza mediante la empatía y el respeto mutuo, incluyendo actividades de team-building y la creación de un ambiente inclusivo que valore las diferencias culturales y personales.	Fortalecer la cohesión y fomentar la confianza, fundamentales para el éxito de equipos distribuidos.	Programar reuniones informales y actividades de integración virtual para fortalecer la conexión entre los miembros. Promover una cultura de apoyo donde los miembros se sientan valorados. Implementar programas de mentoría entre pares para facilitar el intercambio de conocimientos y experiencias. Establecer espacios virtuales para discusiones no relacionadas con el trabajo, fomentando relaciones personales y un sentido de comunidad.	Establecer reuniones de retroalimentación para evaluar el rendimiento individual y del equipo, alineando esfuerzos hacia los objetivos del proyecto y mejorando el desempeño mediante feedback constructivo.	Alinear los esfuerzos hacia los objetivos del proyecto y mejorar el desempeño mediante retroalimentación constructiva.	Programar reuniones periódicas de feedback donde se revisen avances, se discutan áreas de mejora y se reconozcan logros. Crear un proceso estructurado para feedback regular, asegurando un entorno donde la retroalimentación se perciba como una herramienta de crecimiento. Definir un presupuesto límite para cada adquisición y hacer un seguimiento estricto de los costos Utilizar plataformas anónimas para recopilar feedback, permitiendo a los miembros expresar opiniones honestas sin temor a represalias.
Fase 2 Comunicación y Construcción de Cultura			Fase 4 Monitoreo y Ajustes			Fase 6 Reconocimiento y Evaluación Continua		
Comunicación Transparente y Abierta			Monitoreo de Carga de Trabajo y Bienestar			Reconocimiento y Evaluación Continua		
Descripción	Objetivo	Acciones	Descripción	Objetivo	Acciones	Descripción	Objetivo	Acciones
Establecer canales de comunicación efectivos (como Slack, Zoom, MS Teams) y definir normas claras para que todos los miembros sepan cómo y cuándo comunicarse.	Mantener la transparencia y asegurar que todos los miembros tengan acceso a la información crítica, promoviendo una comunicación efectiva.	Configurar herramientas de comunicación adaptadas a las necesidades del equipo. Establecer normas de frecuencia, formato y tiempos de respuesta. Programar reuniones regulares para revisar avances y resolver dudas. Fomentar la comunicación asincrónica para acomodar diferentes zonas horarias y estilos de trabajo. Crear un repositorio centralizado de documentos en SharePoint o Confluence y recursos accesibles para todos los miembros, facilitando la colaboración y el acceso a la información.	Monitorear continuamente la carga de trabajo y el bienestar de cada miembro, utilizando herramientas de gestión de proyectos para verificar que la carga esté balanceada y evitar la sobrecarga.	Prevenir el agotamiento y asegurar un equilibrio en la carga de trabajo, manteniendo la productividad y el bienestar del equipo.	Revisar semanalmente el estado de las tareas y la carga de cada miembro. Ajustar asignaciones si es necesario. Utilizar herramientas como Asana o Trello para monitorear asignaciones. Realizar encuestas periódicas sobre el bienestar y satisfacción laboral, identificando áreas de mejora. Ofrecer recursos de apoyo, como acceso a programas de bienestar mental y físico, para promover la salud integral de los miembros.	Reconocer los logros y esfuerzos de los miembros es esencial para mantener la motivación y el compromiso en entornos remotos y ajustar continuamente la metodología para optimizar su efectividad, incluyendo la revisión de resultados y la documentación de lecciones aprendidas.	Mejorar el proceso y adaptar la metodología en función de los resultados obtenidos y de las necesidades cambiantes del equipo. Mantener la motivación y sentido de pertenencia en el equipo, mostrando aprecio por el esfuerzo y dedicación de cada miembro.	Realizar una evaluación de los resultados para asegurar el cumplimiento de los objetivos. Documentar las lecciones aprendidas, incluyendo tanto éxitos como áreas de mejora. Celebrar logros mediante menciones en reuniones, mensajes de felicitación o recompensas simbólicas. H35 Establecer programas de incentivos basados en el desempeño, ofreciendo recompensas tangibles por el cumplimiento de objetivos clave. Fomentar una cultura de feedback bidireccional, donde tanto líderes como miembros del equipo puedan ofrecer y recibir retroalimentación constructiva.

Anexo 13. Cuestionario.

	Cuestionario		Código
	Cuestionario para Gestores de Proyectos en Entornos Remotos y Globales Banco Nexia.		
Fecha	Hidaneé Melhado Mora	Versión1	Página 46 de 51

Estimado señor/a

El presente instrumento de recolección de datos consiste en un cuestionario que tiene como objetivo conocer los aspectos esenciales de las percepciones, experiencias y desafíos específicos de los miembros de los equipos distribuidos en el Banco Nexia en la gestión de proyectos globales. Este instrumento permitirá explorar en profundidad las experiencias y opiniones de cada uno de los entrevistados, manteniendo una estructura flexible que permitirá abordar temas emergentes durante la conversación. Las entrevistas se centrarán en temas como la comunicación, la colaboración, el uso de herramientas tecnológicas y la percepción de los participantes sobre la eficacia de las metodologías de gestión de proyectos en entornos distribuidos.

La información recopilada será utilizada únicamente con fines de investigación y de forma confidencial, asegurando la privacidad de todos los participantes.

Su participación en este estudio es de gran importancia, ya que sus respuestas y aportes contribuirán significativamente al avance de esta investigación para optar por el grado de Maestría en Gerencia de Proyectos de la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología ULACIT.

A continuación, se le solicita completar los siguientes datos profesionales

Datos Profesionales	
Indicador o alias	
Sexo	<input type="checkbox"/> Femenino <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Otro
Edad	30-40 <input type="checkbox"/> 40-50 <input type="checkbox"/> 50-60 <input type="checkbox"/> Más de 60 <input type="checkbox"/>
Grado académico alcanzado	<input type="checkbox"/> Bachillerato <input type="checkbox"/> Licenciatura <input type="checkbox"/> Maestría <input type="checkbox"/> Doctorado <input type="checkbox"/>
Departamento en el que labora	
Puesto actual	
Experiencia laboral en años	10-20 <input type="checkbox"/> 20-25 <input type="checkbox"/> 25-30 <input type="checkbox"/> Más de 30 <input type="checkbox"/>

Sección 1 Información General.

Instrucciones: Conteste las siguientes 4 preguntas según corresponda; indique cuál es su asignación en la organización, la cantidad de años laborados, sector en el que trabaja y desde cuándo está en forma remota o distribuida.

1. ¿Cuál es su rol en la organización?
2. ¿Cuántos años de experiencia tiene en la gestión de proyectos?
 - a) Menos de 1 año
 - b) 1-3 años
 - c) 4-6 años
 - d) Más de 6 años
3. ¿En qué departamento trabaja? (Tecnología, RH, Finanzas, Comercial, Operaciones)
4. ¿Desde hace cuánto tiempo su equipo trabaja de forma remota o distribuida, globalmente?
 - a) Menos de 6 meses
 - b) Entre 6 meses y 1 año
 - c) 1-2 años
 - d) Más de 2 años

Sección 2 Herramientas y Tecnologías.

Instrucciones: Conteste las siguientes preguntas según corresponda.

Las herramientas y tecnologías son aquellos programas o aplicaciones que nos permiten tener acceso a la información, y están a disposición de todas las personas, en la mayoría de los casos, de manera gratuita.

1. ¿Qué herramientas tecnológicas utiliza, principalmente para la gestión de proyectos remotos? (Ej. Asana, Trello, Zoom, Slack).
2. ¿Considera que estas herramientas son suficientes para gestionar, eficazmente, a su equipo remoto?
 - a) Sí
 - b) No
3. ¿Ha enfrentado dificultades técnicas al usar estas herramientas?
 - a) Sí
 - b) No
4. Si respondió "Sí"

¿Qué tipo de problemas ha enfrentado?

 - a) Problemas de conexión
 - b) Falta de integración entre herramientas
 - c) Complejidad en el uso
 - d) Otro: _____
5. ¿Qué herramienta considera más útil para la coordinación y comunicación en su equipo?

Sección 3 Comunicación y Coordinación.

Instrucciones: Conteste las siguientes preguntas según corresponda.

La comunicación es el intercambio de ideas e información. La cooperación hace referencia a metas independientes con acuerdos para no interferir entre sí. La coordinación en su mayoría trae consigo acciones de los usuarios dirigidas por un coordinador para lograr un objetivo común.

1. ¿Cómo afecta la diferencia de zonas horarias en la comunicación y coordinación de su equipo?
 - a) No afecta
 - b) Afecta moderadamente
 - c) Afecta significativamente
2. ¿Qué estrategias utiliza para asegurar una comunicación efectiva entre los miembros del equipo, en diferentes ubicaciones?
3. ¿Considera que la comunicación en un entorno remoto, es tan eficiente como en un entorno presencial?
 - a) Sí
 - b) No
 - c) No estoy seguro

Sección 4 Productividad y Desempeño del Equipo.

Instrucciones: Conteste las siguientes preguntas según corresponda.

La productividad laboral se refiere a la capacidad de producir más en menos tiempo, sin comprometer la calidad del trabajo; mientras que, el desempeño laboral es la calidad del trabajo que realiza un empleado.

1. ¿Ha notado un cambio en la productividad de su equipo desde que comenzó a trabajar de forma remota?
 - a) Sí, ha aumentado
 - b) Sí, ha disminuido
 - c) No ha habido cambio
2. ¿Cuáles son los principales factores que afectan la productividad, en un entorno de trabajo remoto?
3. ¿Cómo evalúa el desempeño de su equipo, en comparación con el trabajo presencial?
 - a) Mejor que en trabajo presencial
 - b) Igual que en trabajo presencial
 - c) Peor que en trabajo presencial

Sección 5 Retos y Soluciones.

Instrucciones: Conteste las siguientes preguntas, según corresponda.

Un reto laboral es un objetivo en general difícil de conseguir, algo que supone un desafío y que, por lo general, exigirá un esfuerzo de su parte. Los retos ayudan a mantener su motivación ya que le permitirán conseguir algo importante. Las soluciones en el ámbito laboral se refieren a la resolución de conflictos entre empleados que afectan su desempeño y la productividad de la empresa.

1. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta en la gestión de su equipo remoto o global?
2. ¿Qué estrategias o prácticas ha implementado para superar estos desafíos?
3. ¿Considera que su organización ha proporcionado el apoyo necesario para una gestión de proyectos eficaz, en un entorno remoto?
 - a) Sí
 - b) No
4. ¿Qué competencias considera esenciales para liderar proyectos remotos exitosamente?

Sección 6. Oportunidades y Mejoras.

Instrucciones: Conteste las siguientes preguntas según corresponda.

Las oportunidades de mejora son aquellos aspectos en los que una persona puede trabajar para incrementar su eficacia, eficiencia y satisfacción en el ámbito laboral. Estas oportunidades no solo se refieren a corregir errores, sino, también, a optimizar procesos y habilidades que ya se poseen.

1. ¿Cuáles son las principales oportunidades que ofrece el trabajo remoto para la gestión de proyectos?
2. ¿Qué mejoras recomendaría para optimizar la gestión de proyectos en entornos distribuidos?
3. ¿Cree que el trabajo remoto se mantendrá como una práctica común en su industria, en los próximos años?
 - a) Sí
 - b) No
 - c) No estoy seguro

Sección 7. Opiniones y Sugerencias Generales.

Instrucciones: Conteste las siguientes preguntas según corresponda.

Las opiniones y sugerencias son ideas, iniciativas, comentarios o puntos de vista, que se pueden aportar sobre un producto, servicio o marca.

1. ¿Cómo cree que evolucionará la gestión de proyectos en los próximos cinco años, con el aumento del trabajo remoto?
2. ¿Qué consejo les daría a otros gestores de proyectos que estén comenzando a liderar equipos remotos?

Agradezco sinceramente su tiempo y colaboración en esta investigación.


Si tiene alguna pregunta o inquietud, no dude en consultarme.

Hidaneé Arlette Melhado Mora

Correo electrónico: hmelhadow283@ulacit.ed.cr

Teléfono: 7076-2576

Anexo 14. Entrevista

	Entrevista		Código
	Entrevista para Gestores de Proyectos en Entornos Remotos y Globales Banco Nexia.		
Fecha	Hidaneé Melhado Mora	Versión 1	Página 49 de 1

Estimado señor/a:

El presente instrumento de recolección de datos consiste en una entrevista que tiene como objetivo explorar en profundidad, las experiencias y opiniones de los entrevistados, manteniendo una estructura flexible que permitirá abordar temas emergentes durante la conversación. Las entrevistas se centrarán en temas como la comunicación, la colaboración, el uso de herramientas tecnológicas y la percepción de los participantes sobre la eficacia de las metodologías de gestión de proyectos en entornos distribuidos.

Las entrevistas semiestructuradas permiten que el entrevistador siga una guía de preguntas, con flexibilidad para profundizar en las respuestas y abordar temas adicionales que puedan surgir durante la conversación. Este tipo de entrevista es ideal para explorar percepciones y experiencias en profundidad.

La información recopilada será utilizada únicamente con fines de investigación y de forma confidencial, asegurando la privacidad de todos los participantes.

Su participación en este estudio es de gran importancia, ya que sus respuestas y aportes contribuirán significativamente al avance de esta investigación para optar por el grado de Maestría en Gerencia de Proyectos de la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología ULACIT.

A continuación, se le solicita completar los siguientes datos profesionales:

Datos Profesionales	
Indicador o alias	
Sexo	<input type="checkbox"/> Femenino <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Otro
Edad	30-40 <input type="checkbox"/> 40-50 <input type="checkbox"/> 50-60 <input type="checkbox"/> Más de 60 <input type="checkbox"/>
Grado académico alcanzado	<input type="checkbox"/> Bachillerato <input type="checkbox"/> Licenciatura <input type="checkbox"/> Maestría <input type="checkbox"/> Doctorado <input type="checkbox"/>
Departamento en el que labora	
Puesto actual	
Experiencia laboral en años	10-20 <input type="checkbox"/> 20-25 <input type="checkbox"/> 25-30 <input type="checkbox"/> Más de 30 <input type="checkbox"/>

Instrucciones Conteste las siguientes preguntas según corresponda.

1. ¿Cuáles fueron los mayores desafíos que enfrentó cuando su equipo comenzó a trabajar de manera remota o distribuida globalmente?
2. ¿Qué medidas ha implementado para mantener la cohesión y el compromiso del equipo, en un entorno de trabajo virtual?
3. ¿Cómo gestiona la comunicación asincrónica en su equipo, especialmente en contextos donde las diferencias de zonas horarias son significativas?
4. ¿Qué papel juegan las herramientas tecnológicas en la coordinación y el éxito de sus proyectos remotos? ¿Hay alguna herramienta que considere imprescindible?
5. ¿Cuáles son las principales barreras culturales que ha identificado al trabajar con equipos globales y cómo las ha abordado?
6. ¿Cómo evalúa la productividad y el rendimiento de su equipo, en comparación con los equipos que trabajan en la modalidad presencial?
7. ¿Qué competencias o habilidades considera fundamentales para liderar, eficazmente, equipos en un entorno remoto?
8. ¿Cree que el trabajo remoto ofrece ventajas específicas para la gestión de proyectos? En caso afirmativo, ¿cuáles destacaría?
9. ¿Cuáles son las estrategias que utiliza para resolver los conflictos que pueden surgir en un equipo distribuido, considerando la falta de interacción física?
10. ¿Cuáles son las tendencias futuras en la gestión de proyectos, en un mundo cada vez más inclinado hacia el trabajo remoto?

Agradezco sinceramente su tiempo y colaboración en esta investigación.

Si tiene alguna pregunta o inquietud, no dude en consultarme.

Hidaneé Arlette Melhado Mora

Correo electrónico hmelhado283@ulacit.ed.cr

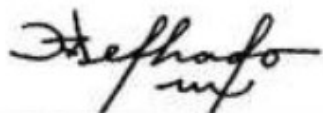
Teléfono: 7076-2576

UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA
CARTA DE AUTORIZACIÓN PARA USO DEL TRABAJO FINAL DE
GRADUACIÓN

Por este medio yo, Hidaneé Arlette Melhado Mora cédula de identidad número 1-11960283, de la carrera maestría en Gerencia de Proyectos persona autora del trabajo final de graduación de tipo portafolio de experiencias.

Autorizo a la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología de Costa Rica (ULACIT), para utilizar y almacenar mi Trabajo Final de Graduación en el Centro de Información y Recursos (CIR), como material bibliográfico para fines académicos, como consulta y acceso desde el catálogo, repositorio, buscador web y demás páginas institucionales. Así mismo doy fe que el contenido y datos incluidos en esta publicación son originales y eximo a la Universidad de cualquier responsabilidad por su autoría o cualquier otro perjuicio que se pudiera presentar.

La presente autorización se extiende el día 28 del mes de noviembre del 2024 a las 20 horas.



Firma del estudiante

UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA

SITIO WEB DEL PORTAFOLIO DE EXPERIENCIAS

Enlace: https://youtu.be/y_KOy8OFs7s