

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL

(UCI)

PLAN DE GESTIÓN DEL PROYECTO DE GAP ANÁLISIS PARA LA IMPLEMENTACIÓN
DEL NUEVO CORE BANCARIO DE CS GRUPO FINANCIERO

RAFAEL CISNEROS ALVARADO

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

San José, Costa Rica

Enero, 2022

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL

(UCI)

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

Carlos David Castro

Luis Diego Argüello

Gloria Urrego Pava

Rafael Cisneros Alvarado

DEDICATORIA

Todo el esfuerzo y tiempo dedicado en generar el presente documento va dedicado a las personas que con su apoyo incondicional me permitieron terminar este proceso tan relevante en mi vida profesional. A Dilana García por ser la persona que me acompaña en el camino, me motiva a ser cada día mejor y me permite cumplir mis sueños. A mi papá, mis hermanas, mi cuñado y mis sobrinos por ser la familia que cualquier persona puede desear y ser el motor de todo. A mi madre, que desde el cielo me ha cuidado y guiado en todo este camino.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad para la Cooperación Internacional (UCI), a todo su personal administrativo, docente y de apoyo, sin ustedes esto no sería posible.

A mi profesor tutor Carlos Castro, con su acompañamiento y paciencia permitió generar un mejor resultado final de este PFG.

A todas las personas que de una u otra forma contribuyeron para convertir en realidad esto que inicio como un sueño y hoy es una realidad.

ABSTRACT

Este documento tiene como objetivo elaborar una propuesta de un plan de gestión del proyecto de Gap Análisis para preparar la implementación del nuevo Core Bancario de CS Grupo Financiero cumpliendo con los estándares requeridos y aplicando las mejores prácticas propuestas por el PMI. Este nuevo core bancario le permitirá satisfacer al Grupo Financiero sus necesidades actuales y futuras en términos operativos, regulatorios y de tecnología para apoyar de una manera más eficiente la estrategia planteada. Además permitirá reducir los tiempos de parametrización de nuevos productos y mejorar su capacidad de adaptación a cambios internos y de su contexto. Finalmente, permitirá migrar las operaciones del sistema a la nube abriendo nuevas posibilidad de gestión que de momento no eran posibles.

El resultado final de este trabajo consiste en un Plan de Gestión del Proyecto del Gap Análisis, este documento contempla un plan de gestión por cada área del conocimiento propuesta por el Project Management Institute: alcance, cronograma, costos, calidad, recursos, comunicaciones, riesgos, adquisiciones, interesados e integración. Con el objetivode minizar los riesgos asociados a la gestión del proyecto y proteger la inversión financiera a realizar. Para esto se aplicará el método analítico, descriptivo y analítico, basados en lo propuesto por el PMI en la Guía del PMBOK.

Palabras clave: Core Bancario, Plan de Gestión, Proyectos, Entidades Financieras.

ABSTRACT

The objective of this document is to prepare a proposal for a management plan for the Gap Analysis project to prepare the implementation of the new Core Banking of CS Grupo Financiero, complying with the required standards and applying the best practices proposed by the PMI. This new banking core will allow the Financial Group to satisfy its current and future needs in operational, regulatory and technology terms to support the proposed strategy in a more efficient way. It will also allow to reduce the parameterization times of new products and improve their ability to adapt to internal changes and their context. Finally, it will allow the migration of system operations to the cloud, opening new management possibilities that were not possible at the moment.

The result of this work consists of a Project Management Plan of the Gap Analysis, this document contemplates a management plan for each area of knowledge proposed by the Project Management Institute: scope, schedule, costs, quality, resources, communications, risks, acquisitions, stakeholders and integration. To minimize the risks associated with project management and protect the financial investment to be made. For this, the analytical, descriptive, and analytical method will be applied, based on what is proposed by the PMI in the PMBOK Guide.

Key words: Banking Core, Management Plan, Projects, Financial Entities.

CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS	12
LISTA DE TABLAS.....	13
ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES	14
RESUMEN EJECUTIVO	15
1 INTRODUCCIÓN	17
1.1. Antecedentes	18
1.2. Problemática	20
1.3. Justificación del proyecto.....	22
1.4. Objetivo general	24
1.5. Objetivos específicos.....	24
2 MARCO TEÓRICO.....	25
2.1 Marco institucional	25
2.1.1 Antecedentes de la institución.	25
2.1.2 Misión y Visión.....	26
2.1.3 Estructura organizativa.....	27
2.1.4 Productos que ofrece.....	29
2.2 Teoría de Administración de Proyectos.....	32
2.2.1 Proyecto.....	32
2.2.2 Administración de Proyectos.....	34
2.2.3 Ciclo de vida de un proyecto.....	35

2.2.4	Procesos en la Administración de Proyectos.....	37
2.2.5	Áreas del conocimiento de la Administración de Proyectos.....	39
2.3	Core Bancario, Servicios Bancarios en la Nube y Migración de datos.....	41
2.3.1	Core Bancario	41
2.3.2	Servicios Bancarios en la Nube	43
2.3.3	Migración de Datos	44
3	MARCO METODOLÓGICO.....	46
3.1	Fuentes de información	46
3.1.1	Fuentes primarias.	46
3.1.2	Fuentes secundarias.	47
3.2	Métodos de Investigación	49
3.2.1	Método analítico.....	50
3.2.2	Método descriptivo.	50
3.2.3	Método explicativo.....	50
3.3	Herramientas.....	53
3.4	Supuestos y restricciones	56
3.5	Entregables	58
4	DESARROLLO.....	61
4.1	PLAN DE GESTIÓN DE LA INTEGRACIÓN	61
4.1.1	Objetivo del Plan.....	61
4.1.2	Responsables involucrados	61
4.1.3	Políticas Generales	61
4.1.4	Elementos para considerar para la integración del proyecto.....	62

4.2	PLAN DE GESTIÓN DEL ALCANCE.....	63
4.2.1	Objetivo del Plan.....	63
4.2.2	Responsables involucrados	63
4.2.3	Políticas Generales	63
4.2.4	Definición del Alcance.....	64
4.2.6	CONTROL DEL ALCANCE.....	65
4.3	PLAN DE GESTIÓN DEL CRONOGRAMA	66
4.3.1	Objetivo del Plan.....	66
4.3.2	Responsables involucrados	66
4.3.3	Políticas Generales	67
4.3.4	Desarrollo del cronograma.....	67
4.3.5	Monitoreo y control del cronograma	69
4.4	PLAN DE GESTIÓN DE LOS COSTOS.....	70
4.4.1	Objetivo del Plan.....	70
4.4.2	Responsables involucrados	70
4.4.3	Políticas Generales	70
4.4.4	Estimación y Presupuestación	71
4.4.5	Gestión y control de los costos	73
4.5	PLAN DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	74
4.5.1	Objetivo del Plan.....	74
4.5.2	Responsables involucrados	74
4.5.3	Políticas Generales	74
4.5.4	Requisitos del proyecto	75
4.5.5	Estándares de Calidad	76

4.6	PLAN DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS	77
4.6.1	Objetivo del Plan.....	77
4.6.2	Responsables involucrados	77
4.6.3	Políticas Generales	77
4.6.4	Recursos Humanos	78
4.6.5	Otros Recursos.....	80
4.6.6	Liberación de los recursos	81
4.7	PLAN DE GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN	82
4.7.1	Objetivo del Plan.....	82
4.7.2	Responsables involucrados	82
4.7.3	Políticas Generales	82
4.7.4	Medios oficiales de comunicación	84
4.7.5	Comunicaciones obligatorias	86
4.8	PLAN DE GESTIÓN DE LOS RIESGOS	87
4.8.1	Objetivo del Plan.....	87
4.8.2	Responsables involucrados	87
4.8.3	Políticas Generales	87
4.8.4	Proceso General para la gestión de los riesgos del proyecto.	88
4.9	PLAN DE GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES.....	90
4.9.1	Objetivo del Plan.....	90
4.9.2	Responsables involucrados	90
4.9.3	Políticas Generales	90
4.9.4	Proveedores	91
4.9.5	Proceso general para las adquisiciones	92

4.10	PLAN DE GESTIÓN DE LOS INTERESADOS	93
4.10.1	Objetivo del Plan	93
4.10.2	Responsables involucrados	93
4.10.3	Políticas Generales.....	94
4.10.4	Identificación de partes interesadas	94
4.10.5	Atención de quejas o disconformidades de partes interesadas	95
5	CONCLUSIONES	97
6	RECOMENDACIONES.....	99
	Lista de Referencias	102
	Anexos.....	104
	Anexo 1: Acta del PFG	104
	Anexo 2: EDT para el Plan de gestión del proyecto de Gap Análisis para la implementación del nuevo Core Bancario de Cs Grupo Financiero	110
	Anexo 3: Cronograma del PFG	111
	Anexo 4: Acta Constitutiva del Proyecto del Gap Análisis	112
	Anexo 5: EDT de proyecto de Gap Análisis	116
	Anexo 6: Cronograma del proyecto de Gap Análisis.	117
	Anexo 7: Matriz de partes interesadas.	120
	Anexo 8: Matriz de comunicación con las partes interesadas.	122

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Estructura Organizativa a nivel organizativo.....	28
Figura 2 Contexto de Iniciación de los Proyectos.....	33
Figura 3 Relación entre las Áreas del conocimiento, los grupos de proceso y el ciclo de vida del proyecto.....	36
Figura 4 Ejemplo de proceso para la Administración de Proyectos.....	37

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Descripción de Áreas del Conocimiento definidos en la Guía del PMBOK.....	39
Tabla 2 Fuentes de Información Utilizadas.....	48
Tabla 3 Métodos de Investigación Utilizados.....	51
Tabla 4 Herramientas utilizadas.....	53
Tabla 5 Supuestos y restricciones.....	56
Tabla 6 Entregables.....	58

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES

API's: Interfaz de programación de aplicaciones

BANHVI: Banco Hipotecario de la Vivienda

CDP: Certificado de Depósito a Plazo

CICR: Cámara de Industrias de Costa Rica

CS: Coopeservidores

INTECO: Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica

ONU: Organización de las Naciones Unidas

PFG: Proyecto Final de Graduación

PMO: Project Management Office

RFP: Request for Proposal

PMI: Project Management Institute

RH: Recursos Humanos

R.L: Responsabilidad Limitada

SUGEF: Superintendencia General de Entidades Financieras

PMI: Project Management Institute

ISO: Internacional Organization for Standarization

TI: Tecnologías de la Información

VIP: Very Important Person

CD: Compact Disc

USB: Universal Serial Bus

EDT: Estructura de Trabajo

EY: Ernst & Young

GH: Gestión Humana

RESUMEN EJECUTIVO

Desde el año 2018, CS Grupo Financiero desarrolló algunas iniciativas para evaluar el cambio de su Core Bancario actual, lo primero fue la decisión del cambio de la plataforma basada en el rendimiento y descontento a nivel de las áreas de negocio, así como una casi obsolescencia del sistema actual implementado en el año 2010.

En el año 2020, se realizó un proceso de evaluación de posibles proveedores y como resultado se obtuvo un proveedor seleccionado que será el que proporcione la herramienta para ejecutar en una tercera etapa de este proceso, el Gap Análisis del aplicativo y su implementación definitiva.

Tal como se mencionó, el sistema de Core Bancario de Coopeservidores fue implementado en el año 2010, en ese momento el sistema cumplía con las exigencias y requerimientos de la organización y además se adaptaba a las exigencias del mercado, incluso representaba un gran avance en la tecnología utilizada hasta el momento. Sin embargo, 11 años después la situación ha cambiado y el no haber comprado los códigos fuente del sistema implementado ha ocasionado una serie de inconvenientes operativos que afectan la creación y parametrización de nuevos productos y la rentabilización de otros. También su tecnología on premise, ha limitado el desarrollo de nuevas interfaces y desarrollos con aplicativos que ejecutan sus procesos desde la nube. El paso a la nube le abre un sinfín de oportunidades al Grupo Financiero para apoyar su objetivo estratégico de digitalizar el 100% de los servicios que ofrece en métodos tradicionales.

Como parte de la justificación del Plan de Gestión de este proyecto se consideró que este proceso de implementación conlleva un esfuerzo organizacional a todo nivel. A nivel financiero el costo se encuentra entre los \$11 y \$15 millones, depende de los módulos contratados y la estrategia de implementación de los mismos. Así mismo a nivel de recursos humanos se estima que 26 personas abandonen sus funciones diarias y conformen el nuevo equipo de proyecto, el cual puede extenderse entre 18 y 24 meses. Este cambio se debe gestionar de la mejor manera posible ya que no es sencillo alejar a las personas de sus equipos de trabajo maduros para formar uno nuevo al que se le solicitará su mayor punto de productividad al menor tiempo posible.

El objetivo general definido fue elaborar una propuesta de un plan de gestión del proyecto de Gap Análisis para preparar la implementación del nuevo Core Bancario de CS Grupo Financiero con los estándares requeridos. Mientras que los objetivos específicos fueron elaborar el plan de gestión de la integración del proyecto con el fin de consolidar el plan de gestión general de este y elaborar el Acta de Proyecto, desarrollar un plan de gestión del alcance para identificar las actividades necesarias de ejecución durante el ciclo de vida del proyecto, desarrollar un plan de gestión del cronograma para controlar las actividades necesarias para completar el proyecto, desarrollar un plan de gestión de costos para determinar el presupuesto requerido por el proyecto, desarrollar un plan de gestión de la calidad para identificar el grado y el nivel de exigencia que ofrecerá el proyecto, desarrollar un plan de gestión de los recursos humanos para identificar los aportes y las limitaciones del personal que participarán en el proyecto, desarrollar un plan de gestión de comunicación para identificar y propiciar el correcto uso de los canales de contacto y los documentos del proyecto, desarrollar un plan de gestión de riesgos del proyecto para administrarlos de forma oportuna, desarrollar un plan de gestión de adquisiciones para identificar los insumos que requiere el proyecto, los niveles de

responsabilidad de las partes y los procesos de contratación que sean necesarios y desarrollar un plan de gestión de los interesados del proyecto para determinar las necesidades de cada uno.

1 Introducción

La implementación del Core Bancario se ha convertido en el proyecto de mayor importancia para CS Grupo Financiero, se ha analizado que su puesta en marcha representa una mejora muy importante en la plataforma tecnológica actual y una oportunidad de fomentar los nuevos negocios, productos y servicios que se pueden ofrecer a los asociados y clientes de todas las empresas del Grupo.

Este programa se dividirá en dos grandes proyectos, el primero de ellos será el Gap Análisis, que es el proyecto para el se desarrollará este Plan de Gestión y el proyecto de Implementación que depende del primero para su ejecución y posible éxito. En los apartados de Antecedentes, Problemática y Justificación se hará una explicación general del contexto de este proyecto, cuáles son sus principales retos y que beneficios se esperan obtener con la ejecución de estos proyectos.

Se realizarán explicaciones sobre la transformación de Coopeservidores y como esto ha sido el hito que ha desencadenado múltiples cambios a lo interno de la organización y una necesidad impostergable de implementar una nueva herramienta que le apoye en el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados y en la intención de aplicar un proceso de digitalización de todos sus servicios para el año 2022.

Además, se explicarán los retos tecnológicos, económicos y de recursos que son necesarios atender para obtener los mejores resultados posibles y como esta herramienta es una oportunidad invaluable para la organización. Esta tercera etapa representa la consolidación de los esfuerzos técnicos económicos y del equipo en las dos etapas anteriores, siendo la muestra de la calidad del equipo y de los procesos de CS Grupo Financiero.

1.1. Antecedentes

Coopeservidores R.L se ha transformado en un Grupo Financiero Nacional que dejó atrás un único modelo de negocio cooperativo y se ha convertido en un grupo de empresas relacionadas entre sí, pero independientes. Esta necesidad de cambio inició un proceso de evaluación de su sistema de Core Bancario actual para determinar la capacidad de este en el proceso de transformación, además determinar la estrategia en el departamento de las Tecnologías de la Información, para liderar el cambio.

En el año 2018, la Oficina de Proyectos lideró un proyecto para la evaluación del sistema actual y la exploración de posibles proveedores con la capacidad de atender el volumen transaccional de los servicios ofrecidos por la cooperativa, pero también con capacidad de acompañar y potenciar el cambio previsto en los próximos años. A la luz de este proyecto se realizaron actividades de levantamiento de requerimientos de las áreas de negocio y administrativas con respecto al Core Bancario, se realizaron acercamientos con proveedores reconocidos para invitarlos al proceso, se mantuvieron sesiones de trabajo en conjunto entre personal del Grupo Financiero y los proveedores seleccionados para conocer el potencial de su herramienta.

Uno de los hitos de este proyecto, era el determinar el grado de satisfacción que existía en relación con el funcionamiento, parametrización, tecnología y capacidad de crecimiento del sistema que ha sido utilizado los últimos 10 años. El resultado obtenido no fue satisfactorio y generó la necesidad de continuar el proceso para realizar el cambio del Core Bancario.

En el año 2020, la Oficina de Proyectos lideró la segunda fase de este cambio con el objetivo de seleccionar un proveedor con la mejor solución tecnológica, esta fase contempló cuatro grandes hitos:

1. Levantamiento y validación de requerimientos (validar, fortalecer y actualizar el proceso de 2018).
2. Elaboración del RFP (Request for Proposal) para la generar las condiciones y el marco de evaluación del concurso de selección del proveedor
3. Levantamiento de escenarios de demostración que debían cumplir los proveedores, en vivo, para conocer el alcance de sus herramientas y como solucionarían requerimientos reales con productos que ya se ofrecen en el mercado.
4. Proceso de cierre y selección: evaluación de las ofertas, las demostraciones y el perfil del proveedor.

Como resultado principal de esta etapa se obtuvo un proveedor seleccionado evaluado en un concurso transparente, eficiente y participativo en el que se evaluaron aspectos técnicos, de seguridad, de operación del negocio, de continuidad y servicios complementarios; así como un grado de satisfacción con la nueva herramienta de más de un 90%.

Con el proveedor seleccionado, para el 2021, el Grupo Financiero ha iniciado la planificación general para arrancar el proceso de implementación y migración de la plataforma anterior a la nueva en el último trimestre de este año. Serán 18 meses de trabajo que se dividen en dos grandes hitos:

- **Gap Análisis:** duración estimada seis meses y se espera ajustar la herramienta adquirida a las necesidades del Grupo Financiero y sus empresas (El Plan de Gestión propuesto funcionará para este primer hito, que se considera un proyecto en sí mismo y de una importancia fundamental para el segundo).
- **Implementación y transición:** su duración estimada es de 12 meses y es el proceso mediante el cuál se espera poner en producción la nueva plataforma

tecnológica. Conlleva ejecutar los procesos de migración de datos, pruebas, definición de arquitecturas objetivo, arquitecturas temporales y finalmente definir la estrategia de implementación del nuevo Core Bancario.

1.2. Problemática

El sistema de Core Bancario de Coopeservidores fue implementado en el año 2010, en ese momento el sistema cumplía con las exigencias y requerimientos de la organización y además se adaptaba a las exigencias del mercado, incluso representaba un gran avance en la tecnología utilizada hasta el momento. Sin embargo, 11 años después la situación ha cambiado y el no haber comprado los códigos fuente del sistema implementado ha ocasionado una serie de inconvenientes operativos que afectan la creación y parametrización de nuevos productos y la rentabilización de otros.

Adicionalmente, este sistema se ejecuta *on premise*, es decir, se requiere un cuarto de servidores físicos ubicados en las oficinas centrales que permitan alojar al sistema y sus aplicativos tecnológicos, esto representa una fuerte inversión económica en equipos y operadores que deben dar seguimiento a la actividad de los servidores 24 horas al día y 7 días a la semana. Así como el riesgo de que fenómenos externos puedan afectar la funcionalidad de los sistemas instalados.

Esta tecnología complica los procesos de actualización del sistema y hace más lenta la implementación de mejoras y desarrollos regulatorios a la herramienta más utilizada por toda la organización. Además, cada vez más las aplicaciones satélites que se relacionan con el Core Bancario utilizan nuevas herramientas de conectividad a través de la nube que complican la comunicación entre aplicativos esenciales. Con la nueva solución estas problemáticas desaparecerán, los cuartos de servicios serán utilizados para nuevas oficinas y los servicios serán

trasladados a servidores en la nube con una disponibilidad de servicios de 99,7% que es mayor a la actual, se seleccionó una solución que ejecuta su conectividad por medio de API's, garantizando una efectiva conexión con otras aplicaciones que lo hacen de la misma manera.

Otro elemento importante que representa un problema para las actividades diarias es el desarrollo de nuevos productos que deben ser lanzados al mercado. El sistema actual retrasa las parametrizaciones de nuevos productos ya que son complejas y normalmente requieren la participación del proveedor para garantizar que los productos ofrecidos no afectarán la funcionalidad del resto de sistema ni aplicaciones. Esto afecta directamente el *time to market* de la organización y va en detrimento con la estrategia de digitalización del Grupo Financiero.

Asociado con lo anterior, el servicio al cliente del proveedor del sistema actual ha bajado su calidad en tiempo y aumentado el costo anual, ya que su participación en el mercado es cada vez menor. Esto ha representado que el desarrollo de nuevas funcionalidades sea prácticamente imposible y con costos elevados. Por esta razón, muchas de las soluciones que se han implementado ante ciertas solicitudes de las entidades regulatorias se han desarrollado fuera del sistema central, mediante aplicativos generados in-house, que han complicado la arquitectura de funcionamiento del Core Bancario. Existe una gran cantidad de aplicaciones que se deben monitorear, mantener y actualizar lo que genera una carga operativa muy alta para el equipo de desarrolladores internos, además de multiplicar el riesgo de tener fallos en procesos de actualización o mejora de la plataforma.

Con la transformación a Grupo Financiero, el número de empresas asociadas aumentó a 3 con posibilidades de nuevas empresas en los próximos años; la solución actual no permite registros multi-empresa ni multi-moneda lo que afecta la operativa e imagen de las empresas del grupo y complica las relaciones financieras que existen entre todas ellas. En el proceso de

selección del nuevo proveedor este fue un punto esencial en el proceso de evaluación y representa un salto de calidad para todo CS Grupo Financiero.

1.3. Justificación del proyecto

Una implementación de un sistema central como lo es un Core Bancario, representa uno de los hitos más importantes en el mundo de la banca y las finanzas. Su importancia en los procesos y negocios desarrollados es tan alta que una mala implementación puede afectar desde la atención al público hasta generar sanciones regulatorias por el incumplimiento de normas establecidas en el marco legal que rige a las entidades financieras en Costa Rica.

Por esta razón es que la implementación del sistema es la tercera etapa de un proceso que se ha llevado a cabo con responsabilidad, transparencia y calidad, existe un gran entendimiento del impacto que generará este proyecto a lo interno del Grupo Financiero y el mismo ha sido tratado con la seriedad que se debe y aplicando las mejores prácticas de gestión de proyectos recomendadas por el PMI, así como el acompañamiento y la responsabilidad de líderes técnicos que han hecho equipo de trabajo con los administradores de proyectos para obtener los mejores resultados de ambas disciplinas de conocimiento.

Este proceso de implementación conlleva un esfuerzo organizacional a todo nivel. A nivel financiero el costo se encuentra entre los \$11 y \$15 millones, depende de los módulos contratados y la estrategia de implementación de los mismos. Así mismo a nivel de recursos humanos se estima que 26 personas abandonen sus funciones diarias y conformen el nuevo equipo de proyecto, el cual puede extenderse entre 18 y 24 meses. Este cambio se debe gestionar de la mejor manera posible ya que no es sencillo alejar a las personas de sus equipos de trabajo maduros para formar uno nuevo al que se le solicitará su mayor punto de productividad al menor tiempo posible.

Sin embargo, no existe duda que este proceso de implementación también reviste un beneficio no cuantificable en la imagen organizacional. Este año el Grupo Financiero implementará una herramienta de vanguardia tecnológica, con un proveedor de renombre mundial y esto representa una oportunidad inigualable para todo el equipo de Coopeservidores para demostrar la calidad y la capacidad que cuenta el talento humano que trabaja en la organización. Para cualquier colaborador debe ser un orgullo participar en las actividades de este proyecto pero será trabajo en los procesos de gestión de cambio el generar un ambiente de aceptación y orgullo a lo interno del equipo que apoye a los objetivos que busca el proyecto.

A nivel de tecnología, es necesario diseñar nuevas infraestructuras tecnológicas que soporten los procesos de transferencia de la información, pruebas de la nueva herramienta, migración de datos y puesta en producción con el objetivo de modernizar las actuales y generar infraestructuras lógicas, frescas y flexibles que permitan una mejor ejecución de los procesos operativos organizacionales, la optimización del recurso tecnológico disponible y una mejora sustancial de los productos ofrecidos actualmente.

Por estas razones, es que un Plan de Gestión para el Gap Análisis reviste una especial importancia, ya que en esta etapa es donde se evalúa la herramienta seleccionada y se estiman los esfuerzos para la personalización de la herramienta para la organización, además de definir las estrategias de implementación para garantizar que la inversión realizada por el Grupo Financiero brinde los resultados esperados. Un Gap Análisis defectuoso puede generar reprocesos, inflar los costos planificados en etapas futuras y poner en riesgo el tiempo planificado de ejecución. El implementar esta etapa con un plan de gestión basado en los principios del PMI y lo propuesto en el PMBOK mejorará la posibilidad de éxito de todo el programa previsto para la implementación.

1.4. Objetivo general

Elaborar una propuesta de un plan de gestión del proyecto de Gap Análisis para preparar la implementación del nuevo Core Bancario de CS Grupo Financiero con los estándares requeridos.

1.5. Objetivos específicos

1. Elaborar el plan de gestión de la integración del proyecto con el fin de consolidar el plan de gestión general de este y elaborar el Acta de Proyecto.
2. Desarrollar un plan de gestión del alcance para identificar las actividades necesarias de ejecución durante el ciclo de vida del proyecto.
3. Desarrollar un plan de gestión del cronograma para controlar las actividades necesarias para completar el proyecto.
4. Desarrollar un plan de gestión de costos para determinar el presupuesto requerido por el proyecto.
5. Desarrollar un plan de gestión de la calidad para identificar el grado y el nivel de exigencia que ofrecerá el proyecto.
6. Desarrollar un plan de gestión de los recursos humanos para identificar los aportes y las limitaciones del personal que participarán en el proyecto.
7. Desarrollar un plan de gestión de comunicación para identificar y propiciar el correcto uso de los canales de contacto y los documentos del proyecto.
8. Desarrollar un plan de gestión de riesgos del proyecto para administrarlos de forma oportuna.

9. Desarrollar un plan de gestión de adquisiciones para identificar los insumos que requiere el proyecto, los niveles de responsabilidad de las partes y los procesos de contratación que sean necesarios.
10. Desarrollar un plan de gestión de los interesados del proyecto para determinar las necesidades de cada uno.

2 Marco teórico

2.1 Marco institucional

2.1.1 Antecedentes de la institución.

Coopeservidores R.L. nació hace 62 años como una cooperativa de ahorro y crédito exclusiva para servidores públicos del gobierno central y descentralizado de la República de Costa Rica. Su objetivo en ese momento se limitaba a brindar créditos a mediano y largo plazo enfocado en consumo y la compra de activos pequeños.

Después para fortalecer y buscando el crecimiento de la cooperativa la misma aceptó y modificó sus estatutos organizacionales para aceptar asociados también del sector privado, lo que le permitió ampliar su masa de asociados y sentar las bases del crecimiento que le ha permitido mantener un crecimiento sostenido a través de todos sus años de historia.

En el año 2018 la cooperativa cambia su figura jurídica y convierte a la cooperativa de ahorro y crédito en una de las empresas de un grupo financiero. Adicionalmente, crea la Corredora de Seguros y un laboratorio de innovación conocido como Nova-Hub. Este cambio se planifica y se apoya en la estrategia planificada hasta el año 2022.

El Grupo Financiero basa todas sus operaciones en una estrategia de triple bienestar en aspectos sociales, económicos y ambientales. La estrategia de este Grupo Financiero no solamente buscar la rentabilidad de sus operaciones, sino que acompaña con acciones de voluntariado y de apoyo y fortalecimiento a las comunidades en las que se desarrolla su negocio y ambientalmente ha logrado ser la primera Cooperativa a nivel de Latinoamérica en firmar los Principios de la Banca Responsable de la ONU, además de estar certificado como una organización Carbono Neutral Plus validada por INTECO.

CS Grupo Financiero, además cuenta con una gran cantidad de certificaciones que le permite ser reconocida como una organización de excelencia, entre las certificaciones activas más relevantes son:

- Certificación ISO 9001:2015 (Calidad y Procesos).
- Certificación INTEG35:2012 (Responsabilidad Social).
- Compromiso con la Excelencia (Programa de la CICR).
- Red de Empresas Inclusivas (Contratación Inclusiva).
- Certificación INTE12-01-06:2011 (Carbono-neutralidad).
- Esencial Costa Rica (marca país)

2.1.2 Misión y Visión.

Tanto la misión y la visión de Coopeservidores muestran un elemento en común que es el bienestar de su ‘gente’, es decir, los asociados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito y ahora los clientes de las otras empresas subsidiarias.

En el sitio web coopeservidores.fi.cr, en la sesión *Quiénes Somos* se muestra la misión actual del Grupo Financiero:

‘Convertir los sueños de la gente en realidad, por medio de soluciones integrales, innovadoras, sostenibles y un servicio que genere una experiencia memorable’

Adicionalmente, en el mismo apartado se visualiza la misión:

‘Ser la mejor Cooperativa de Ahorro y Crédito para el mundo, por su capacidad de transformar bienestar económico en bienestar social y ambiental’

La implementación del nuevo Core Bancario es la herramienta del Grupo Financiero para ofrecer cada vez más nuevas soluciones integrales, innovadoras, sostenibles y en un tiempo de servicio razonable para poder apoyar a sus clientes y asociados. El recibir un servicio de calidad, con plazos de espera razonables, servicio al cliente de excelencia y nuevos productos es lo que puede permitirle al Grupo Financiero generar nuevas experiencias memorables.

Por otro lado, el cambio de tecnología y la eliminación del cuarto de servidores principal apoya al elemento de bienestar ambiental al que aspira el Grupo Financiero, el traslado de las operaciones del sistema a la nube elimina los costos de servidores físicos, además de los costos y el uso de aires acondicionados que generan contaminación y emisiones de gases de efecto invernadero, además de disminuir el consumo de energía eléctrica por la disminución tanto de los servidores, equipos asociados y aires acondicionados.

2.1.3 Estructura organizativa.

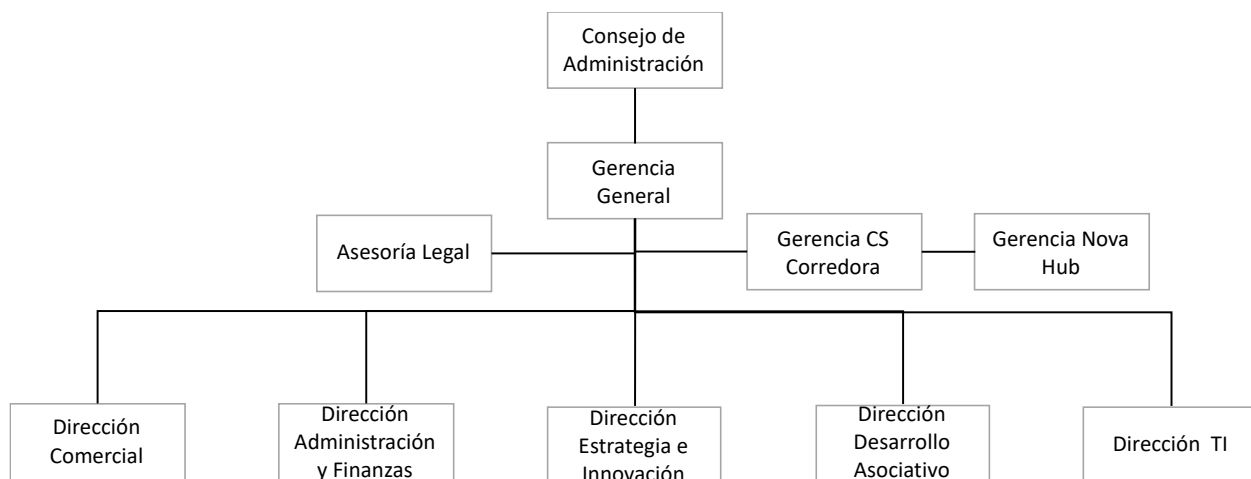
La estructura organizativa del Grupo Financiero contiene una particularidad que no existe fuera del movimiento cooperativo costarricense y es que como se muestra en la Figura 1, el órgano con mayor poder político es una figura llamada Consejo de Administración. Este Consejo de Administración define a la figura operativa con mayor poder de decisión que es el Gerente

General y es el órgano que aprueba la estrategia del Grupo Financiero y en algunas ocasiones es el último punto de aprobación para algunas contrataciones o compras estratégicas. De hecho, la compra del Core Bancario para su implementación debe ser aprobada por el Consejo de Administración, no solamente por su importancia estratégica, sino también por la inversión económica que conlleva.

La Gerencia General es el máximo poder organizativo de las tres empresas del Grupo Financiero y las gerencias definidas para CS Corredora de Seguros y el Nova Hub le responden administrativa a él, de hecho, la gerencia general del Nova Hub divide sus funciones en esta empresa y como Directora de Estrategia e Innovación de CS Ahorro y Crédito.

Figura 1

Estructura Organizativa a nivel directivo



Nota: Adaptado del Manual de Arquitectura Empresarial (Edición n° 3, p.121-123), CS Grupo Financiero, Coopeservidores, 2020.

El siguiente nivel en jerarquía son las direcciones, actualmente el Grupo cuenta con 5 direcciones con diferentes funciones que se encargan de transmitir la estrategia a los niveles operativos de la organización, después de las direcciones se encuentran las Gerencia de Área, las Jefaturas de Área, las Coordinaciones de Área y el nivel operativo.

El proyecto de Gap Análisis para la Implementación del Nuevo Core Bancario de CS Grupo Financiero, es responsabilidad de la Dirección de TI. Su director tendrá el rol de patrocinador y será el tomador de decisiones máximo en la estructura propia del proyecto. Esta misma dirección designará el Líder Técnico del proyecto, que será el encargado de tomar las decisiones técnicas en el proyecto y un administrador de la PMO será el responsable de aplicar las mejores técnicas en la administración de proyectos.

En el caso de este proyecto, por su nivel de complejidad y dependencia operativa del sistema de Core Bancario con todas las áreas de negocio, se impactan a las 5 direcciones de CS Ahorro y Crédito y las operaciones de CS Corredora de Seguros. La única empresa que no se proyecta que sea afectada es el Nova Hub ya que sus negocios no impactan la operación de las demás empresas.

2.1.4 Productos que ofrece.

Los servicios que ofrece CS Grupo Financiero son en su mayoría servicios de intermediación financiera de sus asociados a través de créditos personales de consumo, hipotecarios, refinanciamientos y tarjetas de crédito. También ofrece servicios enfocados al ahorro y la inversión dando herramientas de corto, mediano y largo plazo para fomentar el ahorro de los clientes y asociados.

Por otro lado, se visualizan también productos de asistencias y de seguros que se brindan desde la sombrilla de CS Corredora de Seguros, estos servicios se brindan para asociados de la Cooperativa, pero también se encuentran a disposición de clientes externos que deseen adquirir estos servicios para la protección de personas y del patrimonio de las mismas.

2.1.4.1 Créditos Personales

Estos créditos se ofrecen a personas físicas o jurídicas que demuestren capacidad de pago o garantías suficientes para el monto que desean adquirir, entre ellos se encuentran:

- Sin viador VIP (mejor calificación SUGEF)
- Sin Fiador
- Sin Fiador Especial
- Fiduciario
- Mini-crédito (Menor a 500 mil colones)
- Sobre Ahorro Corriente
- Sin Fiador Dólares
- Sobre Ahorro Voluntario
- Sobre CDP Colones
- Sobre CDP Dólares
- Vivienda en Colones y Dólares
- Vivienda Mix
- Vivienda clase media BANHVI
- Vivienda Rescate.
- Plan rescate

- Refinanciamiento Interno
- Refinanciamiento de Tarjetas de Crédito
- Tarjetas de Crédito con límites desde \$300 hasta \$50.000

2.1.4.2 Ahorro

Estos productos son mecanismos financieros que ofrecen una tasa de interés a cambio de generar ahorros en el Grupo Financiero, son herramientas altamente utilizadas como un mecanismo para obtener rentabilidades mayores en comparación con las tasas de intereses que ofrecen las cuentas de ahorros tradicionales. Entre ellos, se encuentran:

- CDP en colones y en dólares
- Ahorro Navideño
- Ahorro Marchamo
- Ahorro Educación
- Ahorro a la vista
- Ahorro Vacacional
- Ahorro Plus
- ServiJoven
- Ahorre Comprando
- Win to win.

2.1.4.3 Asistencias y Seguros

Estos son los productos y servicios que se brindan desde CS Corredora de Seguros y su objetivo principal es satisfacer necesidad ante ciertas eventualidades que se puedan presentar los clientes, así como proteger el patrimonio de los clientes. Entre ellos se encuentran:

- CS Mascotas

- CS Hogar
- CS Asistencia Vial
- CS Viajes
- CS Bienestar
- CS Familia
- CS Multiasistencia
- CS Apoyo Funerario
- CS Hit

2.2 Teoría de Administración de Proyectos

En este apartado se abarcarán los temas más relevantes de la Teoría de Administración de Proyectos, se tomará como referencia lo explicado por el PMI en el PMBOK, al ser considerado la mejor guía para la administración de proyectos que existe actualmente, se complementará lo expuesto por el PMI con otros autores que permita reforzar los conceptos plasmados y se brindarán ejemplos de las maneras en que dichos conceptos y conocimientos son aplicados en CS Grupo Financiero, entidad en donde se ejecutará el proyecto para el que se realiza el Plan de Gestión Propuesto en este documento.

2.2.1 Proyecto.

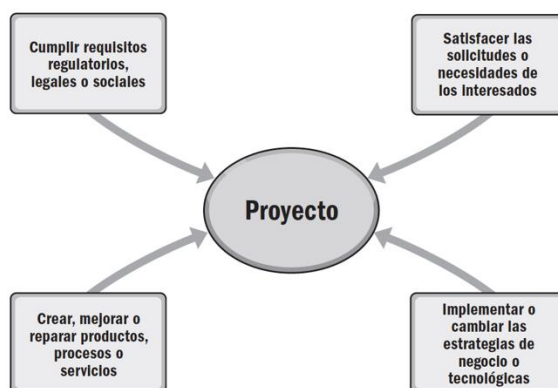
Según el PMI, la Guía del PMBOK (PMI, 2017, p. 3) se define un proyecto como un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. Normalmente, se indica que un proyecto tiene un inicio y fin bien conocidos y con una temporalidad determinada, no se extienden más allá de lo planificado. Adicionalmente, el que busque un servicio o resultado único es la mayor diferencia con el desarrollo de las operaciones o

la ejecución de procesos de las empresas, donde se ejecutan tareas repetitivas con controles definidos buscando obtener el mismo resultado las veces que sean necesarias para brindar los productos o servicios que aporten a la rentabilidad de las empresas. El esfuerzo en un proyecto hace referencia a la inversión económica, de recursos humanos, técnicos y operativos que realiza una organización para lograr el objetivo de un proyecto, normalmente este esfuerzo es administrado por una oficina de proyectos que es la encargada de definir las metodologías para la optimización de estos esfuerzos.

Como es posible observarlo en la Figura 2, los proyectos pueden nacer para cumplir con requisitos regulatorios, legales o sociales (muy normal en las organizaciones financieras costarricenses, como es el caso de CS Grupo Financiero), satisfacer las solicitudes o necesidades de los interesados, crear o mejorar productos o servicios existentes o implementar cambios en las estrategias de negocios o tecnologías. Este último punto, es el que representa la necesidad actual del Grupo Financiero, el cambio del Core Bancario genera la necesidad de un nuevo proyecto institucional para cambiar a una tecnología mucho más moderna en comparación con la actual.

Figura 2.

Contexto de Iniciación de los Proyectos



Nota: Tomado de la Guía del PMBOK (6ta Edición p.8), Project Management Institute.

2.2.2 Administración de Proyectos.

La Administración de Proyectos es definida según el PMI, en la Guía del PMBOK (PMI, 2017, p. 10) como la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos de este. Se logra mediante la aplicación e integración adecuadas de los procesos de dirección de proyectos identificadas para el proyecto.

La Administración permite a las organizaciones ser más eficientes y obtener mejores resultados en la ejecución de los proyectos que se definan a lo interno de las organizaciones. En el CS Grupo Financiero la Oficina de Proyectos es la encargada de velar por desarrollar metodologías, definir mejores prácticas y velar su cumplimiento para la obtención de resultados que impacten la estrategia de manera eficaz y con el mayor impacto posible para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Según la experiencia de la PMO de CS Grupo Financiero, la aplicación de estos conocimientos especializados le ha permitido a la organización mejorar los resultados de los proyectos que se ejecutan después de creada la oficina, se han documentado ahorros en los tiempos de ejecución de los proyectos, se ha facilitado el cumplimiento normativo que se requiere en materia de riesgos asociados a la ejecución de proyectos e iniciativas ante la SUGEF y entes regulatorios y ha generado nuevas fuentes de ingresos reduciendo los tiempos de implementación de nuevos productos o servicios.

Zacarías Torres Hernández, Director del Centro de Investigaciones Económicas, Administrativas y Sociales del Instituto Politécnico Nacional de México, en su libro Administración de Proyectos (pág. 20), define una serie de características propias que debe tener

un administrador de proyectos para aplicar los conocimientos y habilidades supracitados. Entre ellas enlista: capacidad de toma de decisiones, trabajo en equipo diversos y multidisciplinarios, buenas relaciones interpersonales, tolerancia, adaptabilidad, extrovertido, creativo e innovador, solucionador de problemas y orientado a logros.

2.2.3 Ciclo de vida de un proyecto.

La Administración de Proyectos es definida según el PMI, en la Guía del PMBOK (PMI, 2017, p. 19), es definido como la serie de fases que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su conclusión.

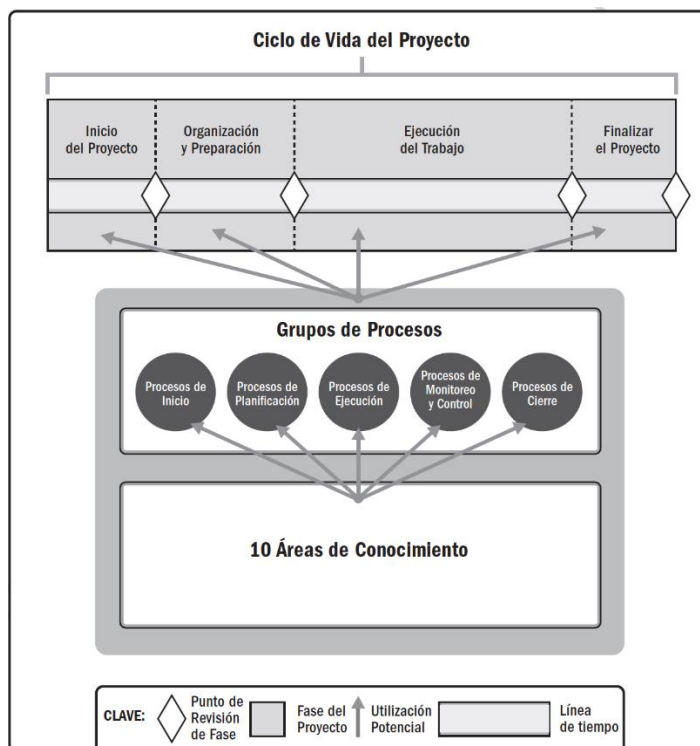
Normalmente, el ciclo de vida general que puede adaptarse a cualquier proyecto sin importar sus aspectos técnicos está compuesto por las siguientes fases:

- Inicio del Proyecto o Iniciación
- Organización y Preparación o Planificación
- Ejecución del Trabajo
- Finalización o cierre del proyecto.

Existe una quinta fase que se mantiene transversal a todo el ciclo de vida del proyecto y es el seguimiento y el monitoreo. En todas las fases se espera que se culmine con la finalización de uno o varios entregables esperados del proyecto, hasta recibir el producto o servicio al finalizar las etapas mencionadas.

Figura 3.

Relación entre las Áreas de conocimiento, los grupos de procesos y el ciclo de vida del proyecto.



Tomado de la Guía del PMBOK (6ta Edición p.18), Project Management Institute

Los grupos de procesos que define el PMI en la Guía del PMBOK (PMI, 2017, p.17) están agrupados en estas 5 etapas y las áreas de conocimiento también se agrupan con esta misma distribución, facilitando la aplicación de las herramientas, técnicas y salidas que se plantean en la guía PMBOK. Tanto los grupos de procesos como las áreas del conocimiento no son consideradas fases en el ciclo de vida de un proyecto. Estas relaciones pueden visualizarse mejor en la Figura 3.

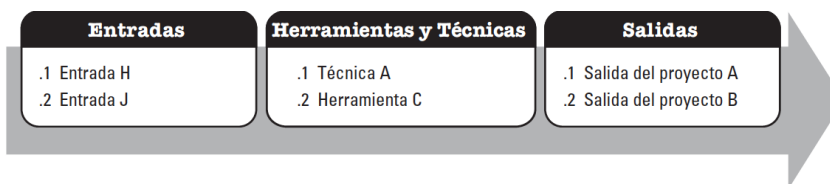
En CS Grupo Financiero, el ciclo de vida que se utiliza es el propuesto anteriormente, se especifican las 4 etapas principales, pero siempre se enumera como una etapa cinco el seguimiento y el control, ya que se entiende que esta última es la clave del éxito para mejorar los resultados del proyecto como tal. El equipo de administradores es entrenado en la metodología que se ha definido para la administración de los proyectos, siendo siempre enfáticos en la importancia que existe en el seguimiento y control en todas las etapas del ciclo de vida de los proyectos que se administran desde la Oficina de Proyectos.

2.2.4 Procesos en la Administración de Proyectos.

Según el PMI, en la Guía del PMBOK (PMI, 2017, p.22) los procesos en la administración de proyectos son una serie de actividades de dirección del proyecto que permite gestionar el ciclo de vida del proyecto. Cada uno de estos procesos da como resultado una o varias salidas basados en una o varias entradas, brindando herramientas y técnicas adecuadas para la dirección de los distintos proyectos. Esta estructura se ejemplifica mejor en la Figura 4.

Figura 4.

Ejemplo de proceso para la Administración de Proyectos



Nota: Tomado de la Guía del PMBOK (6ta Edición p.22), Project Management Institute.

Todos los procesos de la dirección de proyectos se agrupan lógicamente en grupos y estos grupos son cinco:

- **Grupo de Procesos de Inicio:** Son los procesos relacionados en la definición de un nuevo proyecto o una nueva fase.
- **Grupo de Procesos de Planificación:** relacionados al establecimiento del alcance del proyecto, permiten refinar los objetivos y definir el curso de acción para cumplir los objetivos planteados.
- **Grupo de Procesos de Ejecución:** Son los procesos realizados para completar el trabajo definido para satisfacer los requisitos del proyecto.
- **Grupo de Procesos de Monitoreo y Control:** Son los procesos requeridos para hacer el seguimiento, controlar el progreso y el desempeño del equipo del proyecto, permiten tomar acciones correctivas y preventivas basados en sus resultados.
- **Grupos de Procesos de Cierre:** Son los procesos ejecutados para completar y formalizar el cierre de un proyecto, fase o contrato relacionado a los proyectos.

Los grupos de procesos pueden ser utilizados en todos los tipos de ciclos de vida de los proyectos, es conocido que existen distintos ciclos de vida de proyectos según sus características; siendo esto una diferencia entre el ciclo de vida y los grupos de procesos, ya que estos últimos no cambian según el proyecto a ejecutar.

Según la Guía del PMBOK (PMI, 2017, p.19), existen cinco ciclos de vida distintos. El **predictivo** que permite determinar el alcance, tiempo y costo en las fases tempranas del proyecto. El ciclo de vida **iterativo**, donde es posible definir el alcance en las primeras etapas del proyecto, pero el tiempo y el costo se ajusta según avance la comprensión del producto a desarrollar.

También existe el ciclo de vida **incremental**, en donde el entregable final se recibe en distintas iteraciones que sucesivamente aportan valor y funcionalidad. Los ciclos de vida **adaptativos** que son ágiles donde se define el alcance antes de cada iteración y finalmente, los ciclos de vida **híbridos** que representa la combinación de un ciclo de vida predictivo y uno adaptativo.

2.2.5 Áreas del conocimiento de la Administración de Proyectos

En la Tabla 1 se enlistan y describen las 10 áreas del conocimiento que define la Guía del PMBOK (PMI, 2017, p.23-24).

Tabla 1

Descripción de las Áreas del conocimiento definidas en la Guía del PMBOK

Área del conocimiento	Descripción General
Gestión de la Integración del Proyecto	Incluye los procesos para identificar, definir, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de dirección de proyectos.
Gestión del Alcance del Proyecto	Incluye los procesos para garantizar que el proyecto incluye todo el trabajo requerido para cumplir con su objetivo.
Gestión del Cronograma del Proyecto	Incluye los procesos para administrar la finalización del proyecto a tiempo.

Gestión de la Calidad del Proyecto	Incluye los procesos para incorporar la política de calidad organizacional a los procesos del proyecto.
Gestión de los Recursos del Proyecto	Permite identificar, adquirir y gestionar los recursos necesarios para la conclusión del proyecto.
Gestión de las Comunicaciones del Proyecto	Incluye los procesos para garantizar que la planificación, recopilación, distribución, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información sean oportunos y adecuados.
Gestión de los Riesgos del Proyecto	Permite planificar, identificar, analizar, responder y monitorear los riesgos del proyecto.
Gestión de las Adquisiciones del Proyecto	Permite ejecutar los procesos de compra o adquisición de bienes, productos o servicios requeridos en el proyecto.
Gestión de los Interesados del Proyecto	Incluye los procesos para identificar a las partes interesadas del proyecto, analizar sus expectativas, desarrollo de estrategias de gestión y la participación de estas.

Nota: Tomado de la Guía del PMBOK (6ta Edición p.23-24), Project Management Institute

Por la importancia estratégica que reviste este proyecto para CS Grupo Financiero, todas las áreas del conocimiento serán desarrolladas en el Plan de Gestión para el Proyecto del Gap Análisis para la implementación de un nuevo Core Bancario para CS Grupo Financiero.

2.3 Core Bancario, Servicios Bancarios en la Nube y Migración de datos

En este apartado se explicarán tres conceptos que son esenciales para entender de mejor manera el contexto del proyecto que se desarrollará en el grupo financiero se explicará que es un core bancario, cuáles son sus principales componentes y la importancia en la industria financiera. Adicionalmente, se explicará la tecnología en la nube que se planea utilizar y los cambios respecto a la situación actual. Finalmente, a lo interno del Grupo Financiero se definió que la migración de los datos, por su importancia, se definió como de alto riesgo y se explicará las principales razones de esta clasificación.

2.3.1 Core Bancario

CS Grupo Financiero, definió en el Informe final de gestión del proyecto para la selección de un proveedor de Core Bancario (Coopeservidores, 2020, p.8) que un Core Bancario es una plataforma tecnológica financiera que integra, controla y ejecuta todas las transacciones que se realicen para los clientes del Grupo Financiero. Además, menciona que se considera a este aplicativo el centro de la infraestructura tecnológica de las empresas que componen el Grupo Financiero.

La importancia de un Core Bancario radica en que toda la operación de un banco o entidad financiera requiere ejecutar procesos en el o dar información a él o recibir información de él. Un Core Bancario se relaciona con los procesos de inscripción de nuevos clientes,

transacciones de clientes existentes, préstamos, atención de clientes en sucursales. Por esta razón, la gestión de estos sistemas es ampliamente controlada por la SUGEF y otros entes regulatorios a nivel nacional.

El autor Hugo González, en el documento Implementación y uso de un Core bancario para banca en la tecnología Cloud Computing (2015, p.15) explica las características que un Core Bancario debería cumplir para cumplir con su objetivo:

Flexibilidad: Debe ser muy parametrizable y dar soluciones de manera rápida y eficiente a los nuevos requerimientos del negocio. Esto puede fortalecer nuevas fuentes de ingresos y fomentar la innovación en la organización.

Escalabilidad: Su arquitectura debe permitir ser instalado en distintos ambientes, así como ajustarse a la carga transaccional específica de cada entidad financiera y a los cambios de esta carga dentro de la misma organización.

Disponibilidad: La disponibilidad de los servicios debe ser lo más cercana posible a 99,99%, garantizando la atención de los clientes.

Manejo de Contingencia: Se debe contar con varios mecanismos de contingencia tanto a nivel nacional como replicas de servicios en otras regiones del mundo, mitigando los riesgos de la caída de los servicios a nivel regional.

Alta Seguridad: Manejan complejos y sofisticados esquemas de seguridad informática a nivel de software, hardware, canales, cifrados de información, sanitización de datos y pistas de auditoría.

2.3.2 Servicios Bancarios en la Nube

En los últimos años, CS Grupo Financiero ha desarrollado estrategias para avanzar en la digitalización de todos sus servicios y en actualizar toda la tecnología de la infraestructura tecnológica. Un eje transversal de esta transformación fue la decisión de cambiar el Core Bancario actual que se encuentra en servicio hace 10 años y se decidió cambiar la tecnología y alojar los servicios del nuevo Core Bancario en la nube. La idea con este cambio es ganar competitividad, ofrecer nuevos productos y servicios en el menor tiempo posible y ahorros en la productividad.

Hugo González, en el documento Implementación y uso de un Core Bancario para banca en la tecnología Cloud Computing (2015, p.19-20) define la tecnología en la nube como la tecnología que permite mediante la red el acceder bajo requerimiento a un grupo de servicios, recursos y capacidad de cómputo configurables (comunicaciones, servidores, almacenaje, aplicativos) cuya implementación, configuración y puesta en marcha toma poco tiempo y dedicación del administrador del cloud. Todos estos productos y servicios se proporcionan y acceden a través de Internet.

Los servicios en la nube ofrecen a la industria financiera una oportunidad única, al mismo tiempo de ser pioneros en un cambio de paradigma, relacionado a la modernización de las tecnologías, bajo un esquema de eficiencia, productividad y ahorro de costos, siempre centrándose en las necesidades de los clientes buscando nuevos negocios más responsables y sostenibles.

Según el sitio web de Fisa Group (Fisa Group, 2018) la migración de los servicios financieros a la nube representa muchos beneficios para las organizaciones que implementan estos cambios, el primero de ellos son los **costos** ya que el consumo de los servicios será

calculado con lo que se requiera en cada momento, y se pueden adaptar según las necesidades en tiempo real. Además, se eliminan los costos de mantenimiento de los equipos y servidores.

Otro beneficio es la **escalabilidad**, los recursos son prácticamente ilimitados según la necesidad lo que permite responder rápidamente a necesidades de las áreas de negocios, así como la **seguridad** de los servicios que ha sido mejorada rápidamente que hoy permite garantizar la estabilidad de los servicios y que el manejo de datos sensibles sea un proceso seguro.

2.3.3 Migración de Datos

Durante los últimos meses de trabajo, a lo interno de CS Grupo Financiero ha identificado ciertos aspectos del programa de implementación del Core Bancario que deben prestársele mayor atención por su complejidad e importancia. Dentro de la categorización se determinó que la migración de datos es el proceso que más riesgo conlleva y por ende se manejarán procesos especiales para garantizar su éxito. Por esta razón se definió ampliar este proceso en este apartado para un mejor entendimiento del proceso.

Según el sitio web PowerData (PowerData, 2020) la migración de datos es el proceso que necesitamos hacer para transferir los datos de un sistema a otro mientras cambiamos el sistema de almacenamiento donde se encuentran los datos, o bien mientras se practican las modificaciones necesarias en la base de datos o la aplicación que los gestiona, amplia, la migración de datos es el proceso mediante el cual realizamos una transferencia de datos de unos sistemas de almacenamiento de datos a otros, de unos formatos de datos a otros o entre diferentes sistemas informáticos.

Esta migración en el caso de una entidad financiera regulada es un tema sensible por la información que se almacena en estos sistemas, datos personales, saldos de cuentas personales, fondos de inversión de los clientes y esto complica el proceso aún más. Se han definido algunas medidas especiales que se implementarán para minimizar los riesgos asociados al proceso:

- Se definirá una estrategia de migración de datos, donde se definan responsables y controles para evitar fraudes.
- Se dividirán los equipos de desarrolladores y por cada movimiento de información se correrán procesos de calidad.
- Se involucrará al ente regulador en el proceso de aprobación de la estrategia propuesta.
- Se definirá un equipo definido para las migraciones con el objetivo de fortalecer las capacidades del equipo y mejorar los procesos que se desarrollen.
- Se incluirá en la planificación a los proveedores de ambos softwares y estandarizar las formas en que se comunican ambas plataformas.
- Se incluirán en los riesgos del proyecto todos aquellos asociados a la migración y se informará a la Oficialía de Seguridad Informática para su acompañamiento y seguimiento.

3 Marco metodológico

En este apartado se definen los términos más relevantes en términos metodológicos de este documento. Se define que es una fuente de información primaria y una secundaria. Además, se realiza una explicación de tres métodos de análisis que se aplicaron en el desarrollo de los objetivos, las herramientas que se utilizaron en la ejecución de las actividades y los entregables que se desarrollaron por cada uno de los objetivos.

3.1 Fuentes de información

Según la Universidad de Alcalá (2016), define una fuente de información como la información, los conocimientos que se publican en distintas formas y soportes que generan valor a cualquier proceso de investigación o consulta para un tercero. Pueden ser publicadas en formatos tradicionales (impresas) o en formatos electrónicos como los CD, llaves USB, o en línea.

3.1.1 Fuentes primarias.

Según el autor Roberto Sampieri, en el libro Metodología para la Investigación (2014, pag. 61) define las fuentes primarias que proporcionan datos de primera mano, ya que se tratan de documentos que incluyen los resultados de los estudios correspondientes. Cita ejemplos como los libros, antologías, artículos de publicaciones periódicas, monografías, tesis, documentos oficiales, testimonios de expertos, documentales o páginas de internet.

En la elaboración de los documentos es posible utilizar las siguientes fuentes primarias de información:

- Sitios Web.
- Documentos oficiales de CS Grupo Financiero.

- Guías.
- Entrevistas a expertos.

3.1.2 Fuentes secundarias.

Según la Universidad de Alcalá (2016), las fuentes de información secundarias son aquellas que contienen información de fuentes primarias pero organizada según un esquema determinado distinto a la de la fuente original. Estas fuentes son el resultado de aplicar las técnicas de análisis documental sobre las fuentes primarias y de la extracción, condensación u otra técnica de reorganización de la información con el objetivo de hacerla accesible a los usuarios.

Estas son las fuentes secundarias que se utilizaron en el desarrollo de este documento:

- Artículos científicos de revistas.
- Compilaciones.
- Índices bibliográficos.
- Índices de contenido.
- Bases de datos.
- Antologías.
- Libros basados en algún otro libro previo

Tabla 2*Fuentes de Información Utilizadas*

Objetivos	Fuentes de Información	
	Primarias	Secundarias
1. Elaborar el plan de gestión de la integración del proyecto con el fin de consolidar el plan de gestión general de este y elaborar el Acta de Proyecto.		Libro basado en el PMBOK: EL ABC para un director de proyectos exitoso. Libro: Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (<i>Guía del PMBOK</i> [®])
2. Desarrollar un plan de gestión del alcance para identificar las actividades necesarias de ejecución durante el ciclo de vida del proyecto		Libro basado en el PMBOK: EL ABC para un director de proyectos exitoso. Libro: Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (<i>Guía del PMBOK</i> [®]) Bases de datos: Información histórica de la PMO
3. Desarrollar un plan de gestión del cronograma para controlar las actividades necesarias para completar el proyecto.		Bases de datos: Información histórica de la PMO Libro: Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (<i>Guía del PMBOK</i> [®])
4. Desarrollar un plan de gestión de costos para determinar el presupuesto requerido por el proyecto.		Bases de datos: Información histórica de la PMO Libro: Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (<i>Guía del PMBOK</i> [®])
5. Desarrollar un plan de gestión de la calidad para identificar el grado y el nivel de exigencia que ofrecerá el proyecto.		Libro basado en el PMBOK: EL ABC para un director de proyectos exitoso. Libro: Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (<i>Guía del PMBOK</i> [®])
6. Desarrollar un plan de gestión de los recursos humanos para identificar los aportes y las	Entrevista a expertos: Directora de Gestión Humana CS Grupo Financiero.	Bases de datos: Información histórica de la PMO

limitaciones del personal que participarán en el proyecto.

Libro: Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (*Guía del PMBOK®*)

7. Desarrollar un plan de gestión de comunicación para identificar y propiciar el correcto uso de los canales de contacto y los documentos del proyecto.

Bases de datos: Información histórica de la PMO
Libro: Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (*Guía del PMBOK®*)

8. Desarrollar un plan de gestión de riesgos del proyecto para administrarlos de forma oportuna.

Entrevista a expertos: Gerente de Riesgos de CS Grupo Financiero

Libro basado en el PMBOK: EL ABC para un director de proyectos exitoso.
Bases de datos: Información histórica de la Gerencia de Riesgos.

9. Desarrollar un plan de gestión de adquisiciones para identificar los insumos que requiere el proyecto, los niveles de responsabilidad de las partes y los procesos de contratación que sean necesarios.

EL ABC para un director de proyectos exitoso.
Libro: Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (*Guía del PMBOK®*)

10. Desarrollar un plan de gestión de los interesados del proyecto para determinar las necesidades de cada uno.

Libro basado en el PMBOK: EL ABC para un director de proyectos exitoso.
Libro: Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (*Guía del PMBOK®*)

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

3.2 Métodos de Investigación

Según el autor Roberto Sampieri, en el libro *Metodología para la Investigación* (2014, pág. 43) define los métodos de investigación como son las herramientas que los investigadores utilizan para obtener y analizar los datos.

De esta manera, le permite a los autores e investigadores utilizar distintas metodologías buscando distintos resultados sobre una misma problemática y realizar análisis más integrales.

3.2.1 Método analítico.

El método analítico es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular. Es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia (Ortiz, 2002, p.64).

3.2.2 Método descriptivo.

Según Brenda Castillo, en su obra 6 tipos de métodos de investigación (Directorio Universitario, 2020, p.12) define este método como aquel que se enfoca en describir las situaciones analizadas desde una pregunta de investigación. Expone el cómo de una parte de la realidad del objeto de estudio. Es un método muy utilizado en investigaciones con elementos prácticos o técnicos.

3.2.3 Método explicativo.

Según Brenda Castillo, en su obra 6 tipos de métodos de investigación (Directorio Universitario, 2020, p.16) define este método al que intenta, además de considerar el cómo de las situaciones ampliar al entender responder la pregunta ¿Por qué es así la realidad?, o ¿Cuáles son las causas? Esto permite entender las problemáticas más complejas de manera más sencilla y completa.

Tabla 3*Métodos de Investigación Utilizados*

Objetivos	Métodos de Investigación		
	Método Analítico	Método Descriptivo	Método Explicativo
1. Elaborar el plan de gestión de la integración del proyecto con el fin de consolidar el plan de gestión general de este y elaborar el Acta de Proyecto.	Se utilizó en el entendimiento de las distintas partes que debían ser integradas en el Plan de Gestión de la Integración	Se utilizó en poder describir las relaciones existentes entre los elementos a integrar.	Permitió entender más allá de lo obvio, las necesidades de gestionar la integración en el proyecto.
2. Desarrollar un plan de gestión del alcance para identificar las actividades necesarias de ejecución durante el ciclo de vida del proyecto	Se utilizó en el entendimiento de los distintos elementos que debían ser integradas en el alcance del proyecto.	Permitió describir claramente el alcance final del proyecto.	Ayudó a determinar la razón de ser de cada aspecto dentro del alcance.
3. Desarrollar un plan de gestión del cronograma para controlar las actividades necesarias para completar el proyecto.	Permitió entender el alcance de los distintos paquetes de trabajo requeridos.	Permitió describir claramente las políticas de gestión del cronograma del proyecto.	Este enfoque no fue utilizado en este objetivo.
4. Desarrollar un plan de gestión de costos para determinar el presupuesto requerido por el proyecto.	Permitió determinar la estructura ideal para presentar la información de manera lógica en el documento.	Permitió una redacción clara y concisa de los supuestos de los costos desarrollados.	Permitió garantizar que los rubros de costos utilizados eran los adecuados para la gestión correcta de los fondos financieros.
5. Desarrollar un plan de gestión de la calidad para identificar el grado y el nivel de exigencia que ofrecerá el proyecto.	Este enfoque no fue utilizado en este objetivo.	Permitió definir la política de Calidad del proyecto de manera clara y concisa.	Permitió determinar los elementos que se deben incluir de manera prioritaria dentro del marco de calidad de CS Grupo Financiero.

6. Desarrollar un plan de gestión de los recursos humanos para identificar los aportes y las limitaciones del personal que participarán en el proyecto.	Permitió definir las categorías de selección generales de los miembros de los equipos requeridos.	Permitió definir claramente los roles, los aportes y las limitaciones del personal.	Este enfoque no fue utilizado en este objetivo.
7. Desarrollar un plan de gestión de comunicación para identificar y propiciar el correcto uso de los canales de contacto y los documentos del proyecto.	Permitió definir las categorías de comunicación generales y los canales a utilizar.	Permitió definir claramente los procedimientos a utilizar para cumplir con el Plan de Comunicación del Proyecto.	Permitió evaluar los mejores procedimientos a evaluar entendimiento las posibles causas que provocarían la ejecución de los procesos de comunicación.
8. Desarrollar un plan de gestión de riesgos del proyecto para administrarlos de forma oportuna.	Permitió realizar y entender categorías de riesgo generales y sus segregaciones dentro de un plan general de riesgos.	Permitió definir claramente los procedimientos a utilizar para identificar riesgos e incidentes asociados.	Este enfoque no fue utilizado en este objetivo.
9. Desarrollar un plan de gestión de adquisiciones para identificar los insumos que requiere el proyecto, los niveles de responsabilidad de las partes y los procesos de contratación que sean necesarios.	Permitió identificar las adquisiciones requeridas basado en las estructuras de trabajo.	Permitió adaptar los procesos de abastecimiento existentes a la realidad del proyecto y las necesidades de este.	Permitió realizar cambios a los procedimientos actuales mediante la identificación de mejoras en los procesos actuales de compra de bienes y servicios.
10. Desarrollar un plan de gestión de los interesados del proyecto para determinar las necesidades de cada uno.	Permitió categorizar a los involucrados.	Permitió describir claramente los involucrados, sus roles, su injerencia y su manera de comunicación.	Este enfoque no fue utilizado en este objetivo.

Nota: La Tabla 3 muestra los métodos de investigación utilizados, en correspondencia con cada objetivo. Autoría propia.

3.3 Herramientas

Según la Guía del PMBOK (PMI, 2017, p.686), las herramientas y las técnicas son los diferentes métodos para lograr un cometido y cumplir los objetivos del proyecto. Menciona que las recomendadas por la Guía no son las únicas que existen, pero si son herramientas que han mostrado una efectividad alta en la gestión de proyectos.

Adicionalmente, menciona que es necesario que a lo interno de cada organización estas herramientas se adapten a las necesidades de cada proyecto dependiendo de su entorno, la situación o la organización. En total la Guía PMBOK explica 132 herramientas a lo largo de todo el libro, clasificadas en los siguientes grupos:

- Técnicas de recopilación de datos.
- Técnicas de análisis de datos.
- Técnicas de representación de datos.
- Técnicas para la toma de decisiones.
- Habilidades de comunicación.
- Habilidades interpersonales y de equipo.

En la Tabla 4, se definen las herramientas utilizadas para cada objetivo propuesto.

Tabla 4

Herramientas Utilizadas

Objetivo	Herramientas
1. Elaborar el plan de gestión de la integración del proyecto con el fin de consolidar el plan de gestión general de este y elaborar el Acta de Proyecto.	Entrevistas, Análisis de alternativas, Análisis de documentos, Análisis de Causa Raíz, Juicio de Expertos.

2. Desarrollar un plan de gestión del alcance para identificar las actividades necesarias de ejecución durante el ciclo de vida del proyecto	Entrevistas, Análisis de alternativas, Análisis de documentos, Mapeo Mental, Juicio de Experto, Análisis del Producto.
3. Desarrollar un plan de gestión del cronograma para controlar las actividades necesarias para completar el proyecto.	Análisis de tendencias, Análisis de escenarios, Método de la ruta crítica, Juicio de Experto, Descomposición, Comprensión del cronograma.
4. Desarrollar un plan de gestión de costos para determinar el presupuesto requerido por el proyecto.	Estimación ascendente, Análisis de reserva, Costos Agregados, Revisión de información histórica.
5. Desarrollar un plan de gestión de la calidad para identificar el grado y el nivel de exigencia que ofrecerá el proyecto.	Planificación de pruebas de inspección, Planificación de presentación de informes del proyecto, Juicio de Expertos, Diagramas de causa y efecto.
6. Desarrollar un plan de gestión de los recursos humanos para identificar los aportes y las limitaciones del personal que participarán en el proyecto.	Análisis de tendencias, Diagramas Jerárquicos, Análisis de decisiones, Toma de decisiones, Inteligencia Emocional, Evaluaciones personales.
7. Desarrollar un plan de gestión de comunicación para identificar y propiciar el correcto uso de los canales de contacto y los documentos del proyecto.	Modelos de comunicación, Métodos de comunicación, Conciencia Cultural, Escucha Activa.
8. Desarrollar un plan de gestión de riesgos del proyecto para administrarlos de forma oportuna.	Entrevistas, Lista de verificación, Análisis de documentos, Análisis de interesados, Análisis de decisiones.
9. Desarrollar un plan de gestión de adquisiciones para identificar los insumos que requiere el proyecto, los niveles de responsabilidad de las partes y los procesos de contratación que sean necesarios.	Negociación, Conferencia de oferentes, Juicio de Expertos, Análisis de proveedores,
10. Desarrollar un plan de gestión de los interesados del proyecto para determinar las necesidades de cada uno.	Liderazgo, Conciencia Cultural, Gestión de conflictos, Mapeo Mental, Mapeo de interesados, Matriz de involucrados.

Nota: La Tabla 4 muestra las herramientas utilizadas, en correspondencia con cada objetivo. Autoría propia.

A continuación, se describen algunas de las herramientas más utilizadas en el desarrollo de las actividades asociadas a los objetivos de este documento. Se describen aquellas que son herramientas y metodologías y no las habilidades blandas que se utilizaron pero son propias de los Administradores de Proyectos:

- **Mapeo Mental:** diagrama usado para representar palabras, ideas, tareas, lecturas, dibujos, u otros conceptos ligados a una temática en específico.
- **Matriz de involucrados:** herramienta para conocer e identificar las necesidades y capacidades de los interesados o Stakeholders de un proyecto específico.
- **Mapeo de interesados:** proceso mediante el cual se identifican los interesados relacionados en el ciclo de vida de un proyecto.
- **Entrevistas:** es un diálogo entablado entre dos o más personas, que a través de preguntas preestablecidas conversar sobre uno o varios temas, normalmente relacionados.
- **Lista de verificación:** herramienta de ayuda en el trabajo diseñada para reducir los errores provocados por los potenciales errores de la memoria y la atención de un colaborador.
- **Análisis de tendencias:** es un estudio que permite entender el comportamiento de una variable con respecto a una línea base.
- **Diagramas Jerárquicos:** Es un gráfico utilizado para ayudar a organizar y estructurar las relaciones entre las diferentes partes de un sistema.
- **Diagramas de causa y efecto:** Es un método para crear y clasificar ideas o hipótesis sobre las causas de un problema de manera gráfica.
- **Análisis de Causa Raíz:** Estudio que permite identificar la causa original de una problemática específica.

3.4 Supuestos y restricciones

Según la Guía del PMBOK (PMI, 2017, p.723), define una restricción como un factor limitante que afecta la ejecución de un proyecto, programa, portafolio o proceso.

Mientras tanto la misma Guía del PMBOK (PMI, 2017, p.725), define un supuesto como un factor del proceso de planificación que se considera verdadero, real o cierto, sin prueba ni demostración

Los supuestos y restricciones, y su relación con los objetivos del proyecto final de graduación, se ilustran en la Tabla 5, a continuación.

Tabla 5

Supuestos y restricciones

Objetivos	Supuestos	Restricciones
1. Elaborar el plan de gestión de la integración del proyecto con el fin de consolidar el plan de gestión general de este y elaborar el Acta de Proyecto.	Los insumos incluidos en el plan serán comunicados a todo el equipo del proyecto para que conozcan a detalle el proyecto en que trabajarán en los próximos 18 meses de su vida profesional en el Grupo Financiero.	No se identifican limitaciones.
2. Desarrollar un plan de gestión del alcance para identificar las actividades necesarias de ejecución durante el ciclo de vida del proyecto	El alcance será definido en conjunto con el proveedor, el representante de la marca e integrador para mejorar la posibilidad de éxito.	El alcance del Gap Análisis debe incluir todos los desarrollos indispensables para el negocio que no cubra el sistema de fábrica pero no debe exceder los 6 meses de ejecución.
3. Desarrollar un plan de gestión del cronograma para controlar las actividades necesarias para completar el proyecto.	La ejecución del cronograma será prioridad estratégica del Grupo Financiero, se recibirá apoyo de las	El Gap análisis debe finalizar antes de febrero 2022, ya que en marzo 2022 deben arrancar los proyectos asociados a la implementación.

4. Desarrollar un plan de gestión de costos para determinar el presupuesto requerido por el proyecto.	<p>áreas de negocio para su cumplimiento. Se cuenta con el contenido financiero para garantizar el flujo de efectivo requerido en el proyecto y afrontar el pago de los bienes y servicios a los proveedores</p>	La estructura de costos se planificó a 5 años, por lo que pueden existir variaciones considerables en el tipo de cambio.
5. Desarrollar un plan de gestión de la calidad para identificar el grado y el nivel de exigencia que ofrecerá el proyecto.	<p>Se aplicarán las políticas organizacionales definidas en términos de calidad con ajustes para facilitar su aplicación en el proyecto.</p>	No se identifican limitaciones.
6. Desarrollar un plan de gestión de los recursos humanos para identificar los aportes y las limitaciones del personal que participarán en el proyecto.	<p>Las áreas del negocio harán la transición de los miembros del equipo 2 semanas antes del inicio de las actividades del proyecto.</p>	La sustitución del personal debe ser coordinada con Gestión Humana y no debe exceder el presupuesto anual para dicho rubro
7. Desarrollar un plan de gestión de comunicación para identificar y propiciar el correcto uso de los canales de contacto y los documentos del proyecto.	<p>Se utilizarán los recursos de la Dirección de Comunicación para ejecutar los procesos relacionados que requiera el proyecto.</p>	Las comunicaciones deben cumplir con las políticas organizacionales y no deben generar saturación en los correos electrónicos de los colaboradores.
8. Desarrollar un plan de gestión de riesgos del proyecto para administrarlos de forma oportuna.	<p>Los riesgos serán evaluados y actualizados en la finalización de cada etapa del proyecto.</p>	Todos los riesgos deben ser evaluados por las áreas de Riesgos y Cumplimiento para cumplir por lo establecido normativamente.
9. Desarrollar un plan de gestión de adquisiciones para identificar los insumos que requiere el proyecto, los niveles de responsabilidad de las partes y los procesos de contratación que sean necesarios.	<p>Los proveedores requeridos se encuentran al día en el expediente de abastecimiento Estratégico y cumplirán</p>	Todas las compras mayores a \$500 mil dólares o su equivalente en colones deben ser aprobadas por el consejo

10.Desarrollar un plan de gestión de los interesados del proyecto para determinar las necesidades de cada uno.	con las políticas de negocio de la organización. Todas las partes interesadas internas serán notificadas de previo al inicio de las actividades del proyecto. Tendrán conocimiento de las implicaciones del proyecto en la estrategia desde la Gerencia General.	de administración del Grupo Financiero. Las partes interesadas externas serán entes regulatorios por lo que su influencia será muy alta y esto podría generar un aumento en las solicitudes de información recibidas por parte de estas.
--	---	---

Nota: La Tabla 5 muestra supuestos y restricciones utilizadas en correspondencia con cada objetivo. Autoría propia.

3.5 Entregables

Según la Guía del PMBOK (PMI, 2017, p.708) define un entregable como cualquier producto, resultado o capacidad que sea único y verificable para ejecutar un servicio que se debe producir para completar un proceso, fase o un proyecto.

En la Tabla 6, se muestran los entregables desarrollados según cada objetivo y una breve descripción de estos.

Tabla 6

Entregables

Objetivos	Entregables
1. Elaborar el plan de gestión de la integración del proyecto con el fin de consolidar el plan de gestión general de este y elaborar el Acta de Proyecto.	Plan de Gestión de la Integración del proyecto que incluyó: el acta constitutiva del proyecto, el plan de dirección del proyecto, las políticas para la ejecución de las actividades, los procedimientos para el control y el monitoreo del proyecto, los procedimientos para gestionar los cambios del proyecto.

2. Desarrollar un plan de gestión del alcance para identificar las actividades necesarias de ejecución durante el ciclo de vida del proyecto

3. Desarrollar un plan de gestión del cronograma para controlar las actividades necesarias para completar el proyecto.

4. Desarrollar un plan de gestión de costos para determinar el presupuesto requerido por el proyecto.

5. Desarrollar un plan de gestión de la calidad para identificar el grado y el nivel de exigencia que ofrecerá el proyecto.

6. Desarrollar un plan de gestión de los recursos humanos para identificar los aportes y las limitaciones del personal que participarán en el proyecto.

7. Desarrollar un plan de gestión de comunicación para identificar y propiciar el correcto uso de los canales de contacto y los documentos del proyecto.

Plan de Gestión del Alcance del proyecto que incluyó: el procedimiento detallado de la metodología a aplicar para definir el alcance del proyecto, roles y responsabilidades en ese proceso, relación del alcance como insumo de la EDT, definición de entregables y sus criterios de aceptación, proceso de cambio del alcance del proyecto.

Plan de Gestión del Cronograma de Proyecto, que incluyó: la definición de la programación del cronograma en MS Project, metodología de estimación de las actividades a incluir en el cronograma, definición de los controles y procesos de seguimiento al cronograma, definición de los informes de cumplimiento y avance a presentar.

Plan de gestión de Costos del proyecto, que incluyó: la estimación inicial del costo del proyecto, la estructura de costos del proyecto, costo del equipo de trabajo, políticas y procedimientos relacionados a la ejecución de los fondos del proyecto.

Plan de Gestión de la Calidad del proyecto, que incluyó: la relación entre el proyecto y el sistema integrado de la calidad de CS grupo Financiero, las políticas de calidad del proyecto y las responsabilidades del administrador del proyecto y miembros del equipo.

Plan de Gestión de los Recursos Humanos, que incluyó: La lista de los recursos requeridos para el éxito del negocio, el procedimiento para la asignación de los recursos al proyecto, la metodología para la ejecución de un plan de sucesión en el proyecto, el costo estimado de todo el equipo del proyecto, recomendaciones para la comunicación a las áreas funcionales.

Plan de Gestión de las Comunicaciones del proyecto, que incluyó: la definición de los canales de comunicación oficiales del proyecto, las políticas de comunicación con las partes interesadas del proyecto, las líneas de comunicación en caso de quejas o casos

8.Desarrollar un plan de gestión de riesgos del proyecto para administrarlos de forma oportuna.	<p>graves o críticos en el proyecto, matriz de comunicación según tipo de comunicación, responsable, canal y periodicidad</p> <p>Plan de Gestión de los Riesgos de un proyecto, que incluyó: la política para la planificación e identificación de riesgos, un listado de los principales riesgos identificados para el proyecto, procedimiento para el registro de materializaciones de riesgos mapeados y de respuesta ante eventos, procedimiento para el control y actualización de los riesgos durante el ciclo de vida del proyecto.</p>
9.Desarrollar un plan de gestión de adquisiciones para identificar los insumos que requiere el proyecto, los niveles de responsabilidad de las partes y los procesos de contratación que sean necesarios.	<p>Plan de Gestión de las Adquisiciones del proyecto, que incluyó: los procedimientos para inscribir y registrar proveedores, procedimientos para la gestión de contratos de los proveedores, políticas para el control de contratos y el cierre de estos.</p>
10.Desarrollar un plan de gestión de los interesados del proyecto para determinar las necesidades de cada uno.	<p>Plan de Gestión de los Interesados, que incluyó: el mapeo de los interesados más relevantes para el éxito del proyecto, su rol, su influencia y su medio de contacto.</p>

Nota: La Tabla 6 muestra los entregables del proyecto, en correspondencia con cada objetivo. Autoría propia.

4 Desarrollo

4.1 PLAN DE GESTIÓN DE LA INTEGRACIÓN

4.1.1 Objetivo del Plan

Determinar elementos importantes para gestionar los elementos integradores del proyecto, definiendo prioridades y enfoques de atención que deben aplicarse durante el ciclo de vida del proyecto.

4.1.2 Responsables involucrados

- Patrocinador del Proyecto: Henry Rojas Salazar.
- Líder técnico del Proyecto: Saúl Aguirre Sequeira.
- Administrador del Proyecto: Rafael Cisneros Alvarado.
- Todas las áreas de CS Grupo Financiero.

4.1.3 Políticas Generales

- Para el levantamiento del alcance del proyecto los responsables involucrados deberán cumplir con al menos lo establecido en este plan, así como lo estipulado en el PR1-PRY- Procedimiento para la Administración de Proyectos de CS Grupo Financiero.
- El patrocinador del proyecto será la figura de mayor autoridad dentro del proyecto del Core Bancario de CS Grupo Financiero, siendo el encargado de definir la estrategia de integración que se desee aplicar.

4.1.4 Elementos para considerar para la integración del proyecto

- El Acta Constitutiva del Proyecto es un elemento fundamental para las actividades a desarrollar, la misma se debe desarrollar con una visión integradora de todos los requerimientos y expectativas de las partes interesadas, buscando la optimización de los recursos disponibles para el proyecto.
- Todos los planes que componen el Plan de Gestión del Proyecto deben crearse con las relaciones e interdependencias que sea posible identificar en el momento de la elaboración de este. El Plan debe apoyar al proyecto a conseguir los objetivos trazados.
- El Administrador de Proyectos debe mantener una actitud de liderazgo positivo, con disposición a atender a todas las áreas afectadas por las actividades del proyecto.
- Se debe mantener procesos de documentación robustos que permita afrontar procesos de auditoría de manera robusta y permitiendo evidenciar la gestión profesional e integral del proyecto del Core Bancario.
- Para todas las líneas base que se requieren en el proyecto se debe custodiar los históricos que permita analizar los cambios que se han aprobado en el proyecto.
- El administrador, el patrocinador y el líder técnico del proyecto deberán informar al Consejo de Administración (máximo órgano político del Grupo Financiero) sobre el avance del proyecto.

4.2 PLAN DE GESTIÓN DEL ALCANCE

4.2.1 Objetivo del Plan

Determinar elementos importantes para definir, validar y controlar el alcance del proyecto de Gap Análisis del Programa del Core Bancario para CS Grupo Financiero y los responsables involucrados.

4.2.2 Responsables involucrados

- Patrocinador del Proyecto: Henry Rojas Salazar.
- Líder técnico del Proyecto: Saúl Aguirre Sequeira.
- Administrador del Proyecto: Rafael Cisneros Alvarado.
- Equipo de proyecto.
- Acompañamiento Técnico: Carlos Pires de la compañía EY.
- Comisión de Proyectos e Innovación de CS Grupo Financiero.

4.2.3 Políticas Generales

- Para el levantamiento del alcance del proyecto los responsables involucrados deberán cumplir con al menos lo establecido en este plan, así como lo estipulado en el PR1-PRY- Procedimiento para la Administración de Proyectos de CS Grupo Financiero.
- El enunciado de alcance debe ser de conocimiento de la Comisión de Proyectos e Innovación y ser comunicado a la PMO para que el mismo sea registrado en el banco de proyectos de CS Grupo Financiero.

4.2.4 Definición del Alcance

- Se recomienda realizar sesiones de trabajo interdisciplinarias con las áreas involucradas en el proyecto para definir el alcance del proyecto, incluyendo las áreas de Control Corporativo y Riesgo Organizacional, para garantizar que no existan incumplimientos normativos con el alcance definitivo.
- En el caso de que existan sesiones de trabajo de manera presencial el equipo de proyecto debe cumplir con lo estipulado en la POL4-GH Política para el desarrollo de sesiones de trabajo presenciales durante la pandemia COVID-19.
- Las sesiones que se realicen a través de la plataforma Microsoft Teams deben ser grabadas y almacenadas en la aplicación Microsoft Stream.
- De las sesiones de trabajo se debe obtener un enunciado inicial del alcance del proyecto, el mismo debe ser revisado por el Administrador de proyectos quién podrá proponer mejoras que permitan afinar el enunciado.
- Para la definición del alcance deben considerarse los requerimientos levantados con las áreas funcionales en la etapa anterior del proyecto de Core Bancario. Cualquier cambio, modificación o actualización debe documentarse y ser aprobado por el líder encargado del área afectada, así como el patrocinador del proyecto.

4.2.5 Validación del Alcance

- Una vez levantado el enunciado, se debe gestionar la aprobación correspondiente con el patrocinador del proyecto. Esta es la validación principal del enunciado del proyecto. La aprobación del enunciado se realizará con el acta constitutiva de proyecto completa y

debe recibirse por cualquier medio oficial escrito: Correo electrónico, memorándum o minuta de reunión. Esta aprobación será la línea base del alcance del proyecto.

- La elaboración del Acta Constitutiva del Proyecto será con base en el enunciado de alcance definido, los procedimientos afectados (activos de la empresa) y el informe final de la etapa anterior serán los insumos complementarios para su levantamiento, durante este proceso el encargado podrá solicitar cambios al enunciado del alcance debidamente justificado.
- Todo este proceso debe ser documentado en el repositorio documental definido del proyecto y ser accesible al menos para el administrador, líder técnico y patrocinador del proyecto.
- La Comisión de Proyectos e Innovación podrá dar recomendaciones sobre el enunciado del alcance del proyecto, pero será el patrocinador de proyecto en único con la capacidad de aprobar o ejecutar estas recomendaciones.
- Una vez validado el alcance el administrador de proyectos deberá coordinar la creación de la EDT inicial del proyecto, contemplando:
 - I. Definición de entregables esperados del proyecto
 - II. Desagregación de los entregables en paquetes de trabajo
 - III. Diccionario de la EDT.

4.2.6 Control del Alcance

- Una vez definida la línea base del alcance del proyecto, todo el equipo velará e intentará cumplir con lo establecido en dicho enunciado. Sin embargo, en caso de ser necesario

cualquier miembro del equipo podrá realizar una solicitud de cambio, considerando los siguientes aspectos:

- I. Justificación del cambio o nuevas necesidades.
- II. Estimación de los impactos en tiempo y costo de la nueva propuesta.
- III. Levantamiento de posibles procesos afectados.
 - El Administrador de Proyectos será el encargado de revisar las solicitudes de cambio recibidas y en caso de ser vital para el proyecto y después de validar los posibles impactos a generar elevará a aprobación la gestión de cambios por parte del patrocinador.
 - Los entregables definidos en la EDT, serán recibidos por el Administrador del Proyecto, debiendo gestionar la correspondiente aprobación de este por medio de un acta de aceptación. Los mismos deben ser aprobados por el Líder técnico del proyecto y el patrocinador. Todo entregable aceptado debe mantenerse custodiado en el repositorio documental correspondiente.

4.3 PLAN DE GESTIÓN DEL CRONOGRAMA

4.3.1 Objetivo del Plan

Establecer las políticas y elementos generales para planificar, desarrollar, gestionar y controlar el cronograma del proyecto. Se determinarán los procedimientos relacionados y gobernanza institucional a cumplir y considerar.

4.3.2 Responsables involucrados

- Patrocinador del Proyecto: Henry Rojas Salazar.
- Líder técnico del Proyecto: Saúl Aguirre Sequeira.
- Administrador del Proyecto: Rafael Cisneros Alvarado.

- Acompañamiento Técnico: Carlos Pires de la compañía EY.
- Comisión de Proyectos e Innovación de CS Grupo Financiero.
- Oficina de Proyectos de CS Grupo Financiero.

4.3.3 Políticas Generales

- Para los procesos relacionados al cronograma del proyecto los responsables involucrados deberán cumplir con lo establecido en este plan, así como lo estipulado en el PR1-PRY Procedimiento para la Administración de Proyectos y el PR2-PRY Procedimiento para la Administración de los Programas de Proyectos y del Portafolio.
- Mensualmente, el equipo de proyecto presentará ante la Comisión Proyectos e Innovación un reporte con el porcentaje de cumplimiento de las actividades planificadas. Se podrán recibir recomendaciones, pero será el patrocinador quién defina la aplicación de estas.
- El cronograma se alojará en la aplicación Project Web App de Microsoft propiedad de CS Grupo Financiero. Los responsables de actualizar información sobre el avance y cumplimientos de las actividades tendrán una licencia asignada a su usuario para el acceso a la información correspondiente.
- En el caso de que existan sesiones de trabajo de manera presencial el equipo de proyecto debe cumplir con lo estipulado en la POL4-GH Política para el desarrollo de sesiones de trabajo presenciales durante la pandemia COVID-19.

4.3.4 Desarrollo del cronograma

- Los paquetes de trabajo de la EDT del proyecto será el insumo principal para el desarrollo del cronograma. Se definirán equipos de levantamiento de actividades para el

cumplimiento de los paquetes de trabajo planificados. Cada equipo tendrá un homologador que revisará las actividades levantadas. En caso de ser aprobados las mismas serán entregadas al administrador para su incorporación a la lista de actividades oficial.

- El levantamiento de las actividades se realizará a través de reuniones presenciales o virtuales y se definirán por consenso o mayoría del equipo de proyecto, definiendo los hitos para cada uno de los paquetes de trabajo.
- Para las actividades, se deben definir posibles responsables y una primera estimación de tiempo de estas. Se debe incluir, también una propuesta para la secuenciación de las actividades. Esta secuenciación se unificará con el resto de los paquetes de trabajo para identificar esfuerzos comunes y secuenciaciones generales del proyecto.
- Para la estimación de las actividades se utilizará el juicio experto como método oficial, para temas técnicos y de desarrollo de software esta estimación debe ser aprobada por el Área de Desarrollo de Sistemas de la Dirección de TI.
- Una vez, el administrador del proyecto reciba todas las actividades por paquete de trabajo se unificará en el Microsoft Project, indicando la actividad, la estimación en días con fecha de inicio y final, el responsable, si la actividad es un entregable del proyecto o no (con sus criterios de aceptación) y las tareas predecesoras.
- Completado el cronograma el administrador del proyecto debe determinar la ruta crítica del proyecto, someterla a aprobación del patrocinador del proyecto y comunicarla a todos los miembros del equipo.
- Finalmente, una vez se reciba aprobación de la ruta crítica del proyecto se debe correr la línea base del cronograma aprobado. A partir de este momento todo cambio debe cumplir con lo establecido en el apartado 5 de este plan de gestión.

4.3.5 Monitoreo y control del cronograma

- Semanalmente, la Oficina de Proyectos obtendrá la información de los porcentajes de cumplimiento de los cronogramas del portafolio del Grupo Financiero. Siempre debe existir un cumplimiento mayor al 90% de las actividades planificadas a la fecha de corte. De lo contrario, se debe realizar una justificación del retraso e indicar una ruta de recuperación.
- El informe de la PMO será insumo de la rendición de cuentas con el patrocinador, esta sesión se realizará de manera semanal o quincenal y uno de los puntos de la agenda debe ser la revisión de los porcentajes de cumplimiento del proyecto.
- En caso de una desviación menor al 10% el administrador no deberá realizar ninguna otra gestión, pero al existir una desviación mayor se debe preparar la justificación correspondiente y valorar una gestión del cambio del cronograma.
- Para las gestiones de cambio del cronograma, se debe valorar su impacto en la fecha de finalización, el costo final del proyecto y alcance del proyecto. Generar una propuesta con el cambio requerido y presentarlo a aprobación por el patrocinador. En caso de aprobación, la misma debe recibirse por escrito y en caso de desaprobación se determinarán los próximos pasos en la sesión con el patrocinador. Debe quedar constancia de los acuerdos en la minuta de la sesión.
- Para todos los cambios aprobados, los mismos deben registrarse en el Project Web App, guardar la línea base anterior en el repositorio de documentos del proyecto y generar una nueva línea base del cronograma. Este cambio debe comunicarse a la Comisión de Proyectos e Innovación para su registro correspondiente.

4.4 PLAN DE GESTIÓN DE LOS COSTOS

4.4.1 Objetivo del Plan

Establecer las políticas y elementos generales para la estimación, presupuestación, gestión y control de los costos del proyecto a lo largo del ciclo de vida.

4.4.2 Responsables involucrados

- Patrocinador del Proyecto: Henry Rojas Salazar.
- Líder técnico del Proyecto: Saúl Aguirre Sequeira.
- Administrador del Proyecto: Rafael Cisneros Alvarado.
- Acompañamiento Técnico: Carlos Pires de la compañía EY.
- Comisión de Proyectos e Innovación de CS Grupo Financiero.
- Oficina de Proyectos de CS Grupo Financiero.
- Área de Presupuesto y Análisis Financiero.
- Dirección de Gestión Humana de CS Grupo Financiero.
- Área de Desarrollo de Sistemas.
- Centro de Servicios Compartidos.
- Comité Corporativo: Comité integrado por todos los directores del Grupo.

4.4.3 Políticas Generales

- Para los procesos relacionados a la estimación y presupuestación de costos del proyecto los responsables involucrados deberán cumplir con lo establecido en este plan, así como lo estipulado en el PR1-PRY Procedimiento para la Administración de Proyectos, el PR2-PRY Procedimiento para la Administración

de los Programas de Proyectos y del Portafolio y el PR1-APA Procedimiento General para la Presupuestación de los Recursos Financieros de CS Grupo Financiero.

- Pese a que las viabilidades financieras previstas en los Casos de Negocio se realizan a 5 años plazo, la presupuestación de los recursos financieros requeridos por el proyecto deben presupuestarse cada año, según las fechas comunicadas por el Área de Presupuesto y Análisis Financiero.
- En el caso de que existan sesiones de trabajo para este proceso de manera presencial el equipo de proyecto debe cumplir con lo estipulado en la POL4-GH Política para el desarrollo de sesiones de trabajo presenciales durante la pandemia COVID-19.

4.4.4 Estimación y Presupuestación

- La estimación de costos utilizará como base, la viabilidad financiera aprobada durante el proceso de Caso de Negocio. La misma será la base para el manejo de los recursos del proyecto. En esta viabilidad se contemplaron los gastos de Gap Análisis en \$600.000.
- Todas las estimaciones de costos se realizarán por los paquetes de trabajo definidos en la EDT, para costos en común el Administrador de Proyectos fungirá como integrador de los esfuerzos requeridos.
- Para la actualización de los costos se deben solicitar cotizaciones u ofertas de servicios a los proveedores involucrados en el proceso. Todos los montos cotizados deben ser “llave en mano”, atado a entregables y productos y no a

tiempos de ejecución. Además, debe incluir la tasa del 13% de impuesto de valor agregado y cualquier otra casa o impuesto que deba contemplarse.

- Para la estimación de recursos humanos se debe gestionar a través de la Dirección de Gestión Humana del Grupo Financiero, este costo debe incluir cargas obrero-patronales y las reservas de ley que sean requeridas según el marco legal aplicable.
- Para todas las estimaciones deben realizarse en moneda nacional (colones), para aquellas cotizaciones en dólares se debe utilizar un tipo de cambio de 640, utilizando cifras sin decimales redondeadas a la unidad más cercana.
- En el momento que se reciban cotizaciones relacionadas a la compra, desarrollo o mejoras de software las mismas deben ser validadas por el Área de Desarrollo de Software de la Dirección de TI.
- Completado el proceso de solicitud de estimaciones de los servicios y bienes requeridos para el proyecto el administrador del proyecto debe unificar la información y gestionar la aprobación por escrito por parte del Patrocinador del Proyecto.
- A todo proyecto se le adicionará una partida del 10% sobre el total del costo estimado, como una partida de imprevistos. La cual se utilizará en casos de fuerza mayor con aprobación por escrito del Patrocinador del Proyecto.
- El Administrador de Proyectos deberá coordinar con el área financiera la asignación de los recursos financieros para el año en curso. Para los proyectos que se extienden más de un año, la presupuestación del año 2 y en adelante, se debe realizar según el proceso de planificación y presupuestación de la organización.

- La PMO centralizará el presupuesto de todo el portafolio de proyectos del Grupo Financiero, cada proyecto siendo un centro de costos independiente.

4.4.5 Gestión y control de los costos

- Los pagos y demás trámites relacionados se realizarán según los procesos del Centro de Servicios Compartidos de CS Grupo Financiero.
- Mensualmente, el administrador de Proyectos, en conjunto con la información suministrada por el Área Financiera realizara un reporte de gastos del mes y acumulados del proyecto, controlando el porcentaje de pagos y verificando las aceptaciones y aprobaciones correspondientes.
- En el caso que se requiera cualquier gestión de cambio del costo planificado, se debe gestionar según las políticas de estimaciones y presupuestación. Debe ser aprobado por el patrocinador del proyecto. En gestiones de cambio que sobrepasen la partida de imprevistos debe realizarse un proceso de aprobación con el Comité Corporativo de CS Grupo Financiero.
- Las diferencias generadas por diferencias en el tipo de cambio que se utilizó en la estimación serán cubiertas por el Área Financiera, para evitar impactos en el saldo disponible del proyecto.

4.5 PLAN DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

4.5.1 Objetivo del Plan

Establecer las políticas y elementos generales para la identificación de requisitos, estándares de calidad para el proyecto y sus entregables.

4.5.2 Responsables involucrados

- Patrocinador del Proyecto: Henry Rojas Salazar.
- Líder técnico del Proyecto: Saúl Aguirre Sequeira.
- Administrador del Proyecto: Rafael Cisneros Alvarado.
- Acompañamiento Técnico: Carlos Pires de la compañía EY.
- Comisión de Proyectos e Innovación de CS Grupo Financiero.
- Oficina de Proyectos de CS Grupo Financiero.

4.5.3 Políticas Generales

- Para los procesos relacionados a la calidad del proyecto y sus entregables los responsables involucrados deberán cumplir con lo establecido en este plan, así como lo estipulado en el PR1-PRY Procedimiento para la Administración de Proyectos y el PR2-PRY Procedimiento para la Administración de los Programas de Proyectos y del Portafolio.
- Lo definido en este plan será responsabilidad directa del administrador, patrocinador y equipo del proyecto. Este plan podrá modificarse según las particularidades de cada proyecto y durante el ciclo de vida del proyecto.

- En el caso de que existan sesiones de trabajo para este proceso de manera presencial el equipo de proyecto debe cumplir con lo estipulado en la POL4-GH Política para el desarrollo de sesiones de trabajo presenciales durante la pandemia COVID-19.
- Todo lo gestionado desde el proyecto debe cumplir con lo establecido en el Sistema de Gestión Integral ISO 9001:2015, certificación otorgada a CS Grupo Financiero sobre sus procesos.

4.5.4 Requisitos del proyecto

- Un entregable de la etapa segunda del proyecto de cambio de Core Bancario fue el levantamiento de los requerimientos funcionales de la herramienta para todas las áreas funcionales de CS Grupo Financiero. En este proceso se detallaron los requerimientos que deben ser cumplidos en el sistema durante su implementación.
- Durante el proceso del Gap Análisis que los requerimientos levantados serán validados nuevamente con las áreas de negocio participantes y se obtendrá una aprobación por escrito de este proceso de validación. Debe garantizarse que todas las áreas involucradas con el Core Bancario sean incluidas en el proceso.
- Una vez validada la matriz de requisitos la misma debe ser aprobada por el patrocinador y debe garantizarse el cumplimiento de las funcionalidades levantadas en el proceso de implementación del nuevo Core Bancario, siendo el Gap análisis el proceso durante el cual se garantizará dicho proceso.
- La matriz avalada y aprobada por el patrocinador del proyecto no debe variar sin un proceso de cambio documentado y aprobado por las áreas funcionales dueñas y el

patrocinador. El administrador del proyecto será el encargado de gestionar y documentar el proceso de cambio que se solicite.

- Bimensualmente, la Oficina de Proyectos podrá inspeccionar los avances en el cumplimiento de la matriz de requerimientos con el FOR4-PRY Formulario para el Aseguramiento de la Calidad de los Proyectos en desarrollo. Este formulario será entregado al administrador de proyecto con los hallazgos principales para tomar las acciones preventivas o correctivas que considere.

4.5.5 Estándares de Calidad

- Los estándares de calidad del proyecto se visualizarán en las actividades del cronograma que se definan como entregables del proyecto. Para estas actividades se establecerán criterios de aceptación mínimos que deben cumplirse para garantizar la calidad planificada.
- Las actas de aceptación de entregables deben evidenciar la validación hecha de los criterios de aceptación definidos para cada uno de los entregables del proyecto.

4.6 PLAN DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS

4.6.1 Objetivo del Plan

Establecer las políticas y elementos generales necesarios para asignar, gestionar y liberar los recursos del proyecto.

4.6.2 Responsables involucrados

- Patrocinador del Proyecto: Henry Rojas Salazar.
- Líder técnico del Proyecto: Saúl Aguirre Sequeira.
- Administrador del Proyecto: Rafael Cisneros Alvarado.
- Acompañamiento Técnico: Carlos Pires de la compañía EY.
- Comisión de Proyectos e Innovación de CS Grupo Financiero.
- Oficina de Proyectos de CS Grupo Financiero.
- Dirección de Gestión Humana.
- Dirección de TI.
- Área de Servicios Generales.

4.6.3 Políticas Generales

- Para los procesos relacionados a los recursos del proyecto y sus entregables los responsables involucrados deberán cumplir con lo establecido en este plan, así como lo estipulado en el PR1-PRY Procedimiento para la Administración de Proyectos y el PR2-PRY Procedimiento para la Administración de los Programas de Proyectos y del Portafolio.

- Lo definido en este plan será responsabilidad directa del administrador, patrocinador y equipo del proyecto. Este plan podrá modificarse según las particularidades de cada proyecto y durante el ciclo de vida del proyecto.
- En el caso de que existan sesiones de trabajo para este proceso de manera presencial el equipo de proyecto debe cumplir con lo estipulado en la POL4-GH Política para el desarrollo de sesiones de trabajo presenciales durante la pandemia COVID-19.

4.6.4 Recursos Humanos

4.6.4.1 Identificación y Adquisición de los Recursos Humanos

- La identificación de los recursos humanos se realizará según el criterio experto del Líder Técnico del proyecto y el acompañamiento de la empresa consultora EY.
- Previo a la solicitud de los recursos, el equipo de proyecto debe definir: perfiles profesionales requeridos, experiencias, conocimientos y habilidades de los candidatos y recomendar a la o las personas que pueden ejercer ese rol dentro de la organización (en caso de existir).
- La adquisición de los recursos será gestionada a través del Administrador de Proyectos en coordinación con la Dirección de Gestión Humana de CS Grupo Financiero. Para los recursos internos la DGH será la encargada de negociar la incorporación de los recursos al proyecto en las fechas que los mismos se requieran.
- Para la contratación de recursos externos a la organización, el equipo de proyecto deberá de levantar un perfil profesional deseado, siendo la Dirección de Gestión Humana la encargada de la contratación, según sus procedimientos y políticas aprobadas. Para recursos exclusivos del proyecto los encargados de realizar las entrevistas serán el

patrocinador, el administrador del proyecto o el Líder Técnico, dependiendo del recurso a contratar.

- Al iniciar el proyecto, todo el equipo de proyecto asignado recibirá la inducción y capacitación requerida para el entendimiento de la implementación de Core Bancario que se avecina y los objetivos del programa. Además, recibirán una capacitación completa del contenido y usabilidad de Oracle Flexcube (herramienta a implementar).
- Las vacaciones, permisos, beneficios, capacitaciones y procesos disciplinarios se administrarán según los procedimientos autorizados por Gestión Humana. El Administrador del Proyecto será el responsable de gestionar estos elementos para todo el equipo del proyecto, pudiendo delegar parte de las funciones en el Líder Técnico del proyecto. De ninguna manera, el acompañamiento de EY deberá ser utilizado para el manejo del equipo interno del Grupo Financiero.
- Los recursos humanos del proyecto deben cumplir con las políticas de formación continua de la organización y ser sometidos a procesos de evaluación una vez al año según el proceso definido por Gestión Humana.
- En caso de ser necesario un cambio de recurso, se debe justificar el cambio ante la Dirección de Gestión Humana y para la selección de un nuevo miembro del equipo se deberá cumplir con lo estipulado en este plan.

4.6.4.2 Organigrama del Proyecto

- El organigrama de proyecto se definirá según las áreas de especialidad que se contemplan en la gestión del nuevo Core Bancario, el mismo se definirá de manera preliminar en este plan, agregándosele el nombre y código de colaborador según la entrega de los recursos.

- El organigrama del proyecto debe ser aprobado por el patrocinador del proyecto, debe ser del conocimiento de la Dirección de Gestión Humana y de Arquitectura Empresarial.

4.6.5 Otros Recursos

4.6.5.1 Activos Tecnológicos

- Los activos tecnológicos como: laptops, ratones, monitores y otros periféricos deben ser gestionados a través de la Dirección de TI de CS Grupo Financiero. Los mismos deben ser asignados a través de un acta de entrega de mobiliario tecnológico con la firma respectiva del patrocinador, el administrador del proyecto y quién designe TI.
- Cada colaborador será responsable del mantenimiento básico del equipo y de reportar al área de mantenimiento de infraestructura tecnológica cualquier daño, falla o malfuncionamiento de cualquier herramienta asignada.
- El nuevo sistema para implementar se instalará en la nube bajo un esquema de servicio SaaS, por lo que no se requerirá la compra de servidores físicos para la ejecución de las actividades.

4.6.5.2 Espacios Físicos

- El proyecto se ejecutará en una modalidad híbrida, donde 3 días a la semana los miembros del equipo trabajarán desde sus hogares. Se gestionó con el Área de Servicios Generales para que la asignación de los espacios físicos de trabajo del personal. De esta manera se definió el Centro de Innovación como las oficinas del Programa de Core Bancario de CS.

- Toda la gestión de mejoras, reportes de averías, seguridad y seguridad laboral se debe gestionar a través de los procedimientos establecidos por servicios generales, siempre informando al Administrador de Proyectos para su debido seguimiento.

4.6.6 Liberación de los recursos

- Para todo recurso, sin importar el tipo, el administrador de proyectos deberá completar el acta de liberación de recursos con su firma y la aprobación del patrocinador del proyecto, y proceder de la siguiente manera:
 - i. En caso de recursos humanos, informar la liberación del recurso a la Dirección de Gestión Humana y al área dueña del recurso. Si el recurso fue contratado específicamente para el desarrollo del proyecto se informará para el cese del colaborador.
 - ii. En caso de activos tecnológicos el acta de liberación debe entregarse a la Dirección de TI y coordinar el retiro del activo liberado.
 - iii. Para la entrega de las oficinas asignadas al Programa el Área de Servicios Generales será la responsable de la recepción y gestión de las oficinas entregadas.

4.7 PLAN DE GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN

4.7.1 Objetivo del Plan

Establecer el enfoque general de las comunicaciones del proyecto, el rol de las partes interesadas y los elementos relevantes del proceso.

4.7.2 Responsables involucrados

- Patrocinador del Proyecto: Henry Rojas Salazar.
- Líder técnico del Proyecto: Saúl Aguirre Sequeira.
- Administrador del Proyecto: Rafael Cisneros Alvarado.
- Acompañamiento Técnico: Carlos Pires de la compañía EY.
- Comisión de Proyectos e Innovación de CS Grupo Financiero.
- Oficina de Proyectos de CS Grupo Financiero.
- Dirección de Gestión Humana.
- Gerencia General.
- Equipo del proyecto.

4.7.3 Políticas Generales

- Para los procesos relacionados a las comunicaciones del proyecto y sus procesos relacionados los responsables involucrados deberán cumplir con lo establecido en este plan, así como lo estipulado en el PR1-PRY Procedimiento para la Administración de Proyectos, el PR2-PRY Procedimiento para la Administración de los Programas de Proyectos y del Portafolio y el PR7-GG Procedimiento para la Gestión de la comunicación con entes nacionales reguladores.

- Lo definido en este plan será responsabilidad directa del administrador, patrocinador y equipo del proyecto. Este plan podrá modificarse según las particularidades de cada proyecto y durante el ciclo de vida del proyecto.
- En caso de recibir solicitudes de información por parte de entes reguladores nacionales: Superintendencia General de Entidades Financiera, Superintendencia General de Seguros o el Banco Central de Costa Rica, debe incluirse en la gestión de la comunicación a la Gerencia General y su equipo, quiénes además del patrocinador deben aprobar la comunicación a enviar.
- En la matriz de involucrados del proyecto debe definirse la manera de comunicación con las partes interesadas categorizadas con una influencia media o alta en el proyecto, debe definirse la periodicidad y forma de comunicación.
- Para las comunicaciones a toda la organización, las mismas deben ser gestionadas a través y en coordinación con la Dirección de Gestión Humana y publicadas a través del correo electrónico YosoyCS@cs.fi.cr y en el Yammer del Grupo Financiero.
- A ningún miembro del equipo se le debe contactar fuera del horario laboral establecido para la ejecución de sus funciones dentro del proyecto. Quedan excluidos de esta política, el patrocinador, el administrador y el líder técnico del proyecto.
- En el caso de que existan sesiones de trabajo para este proceso de manera presencial el equipo de proyecto debe cumplir con lo estipulado en la POL4-GH Política para el desarrollo de sesiones de trabajo presenciales durante la pandemia COVID-19.

4.7.4 Medios oficiales de comunicación

- Para todas las comunicaciones dentro del proyecto se podrán utilizar los siguientes medios, los mismos se considerarán oficiales y podrán ser utilizados como evidencia de acuerdos y seguimientos:
 - I. Correo electrónico
 - II. Microsoft Teams (chat, llamadas, video llamadas)
 - III. Memorandos
 - IV. Teléfonos celulares laborales.

4.7.4.1 Correo Electrónico

- Según la experiencia, es el método de comunicación más utilizado en el ciclo de vida del proyecto. El mismo podrá ser utilizado por parte de cualquier miembro del equipo para informar lo que corresponda sobre sus responsabilidades dentro del proyecto.
- El correo electrónico laboral y en el marco del proyecto no debe ser utilizado para ningún otro fin que no se encuentre relacionado con el proyecto de Core Bancario.
- Todo correo electrónico con temática relacionada al Core Bancario deberá indicarlo en el asunto del correo mediante las iniciales CB al inicio de este.
- Todo correo electrónico relacionado al proyecto debe recibir una primera respuesta de atención en un día hábil. Después de este tiempo se aplicará el silencio positivo en caso de que se requiera.

4.7.4.2 Microsoft Teams

- Se creará un equipo de trabajo de Microsoft Teams para las comunicaciones informales y generales del proyecto. El mismo no debe ser utilizados para mensajes personalizados

para un miembro específico del proyecto ni para temas no relacionados al proyecto de Core Bancario.

- Toda llamada o video llamada realizada en Microsoft Teams debe grabarse y garantizar su respaldo en la plataforma Microsoft Teams.
- El video de la sesión y la comunicación de los acuerdos de las sesiones se considerará como evidencia suficiente para la toma y seguimiento de responsabilidades. Sin embargo, el equipo de proyecto definirá en que casos levantará una minuta completa de la sesión. La misma será compartida y aprobada por correo electrónico.
- En caso de que, por impedimentos técnicos o fuerza mayor la sesión no pueda ser grabada, la misma debe respaldarse por una minuta aprobada por los participantes de la sesión.

4.7.4.3 Memorandos

- Este medio solamente se utilizará para las solicitudes de cambio en las partidas presupuestarias aprobadas para el proyecto, las comunicaciones con la gerencia general y para comunicar el cierre del proyecto a toda la organización.
- No debe utilizarse para comunicaciones internas entre los miembros del equipo o los responsables involucrados.

4.7.4.4 Teléfonos celulares laborales

- El patrocinador del proyecto, el administrador y el líder técnico contarán con teléfonos celulares brindados por CS Grupo Financiero para el ejercicio de sus funciones. En caso de requerirse las comunicaciones mediante este dispositivo: llamadas, mensajes o chats de cualquier otra aplicación son consideradas documentación del proyecto.

- Se recomienda este método de comunicación como excepcional y no de uso regular para las comunicaciones del proyecto.
- En casos especiales que miembros del equipo cuenten con dispositivos laborales, le regirán las mismas condiciones ya establecidas.

4.7.5 Comunicaciones obligatorias

- Se definen ciertas comunicaciones obligatorias durante el ciclo de vida del proyecto del Core Bancario, fuera de las sesiones que se mencionaran el administrador del proyecto podrá con aprobación del patrocinador definir los cambios que se consideren necesario:
 - I. Rendición de cuentas al patrocinador:** Debe realizarse semanal o quincenalmente, el objetivo es garantizar los procesos de comunicación con el patrocinador encargado del proyecto. Se debe preparar una presentación con los avances, retos y próximos pasos del proyecto.
 - II. Rendición de cuentas ante la Comisión de Proyectos:** Debe realizarse una vez al mes, utilizando el formato que la propia comisión facilitará para dicho fin.
 - III. Rendición de cuentas del equipo de proyecto:** Debe realizarse una vez a la semana para conocer los avances e impedimentos presentados por el equipo del proyecto.
 - IV. Comunicado de inicio y cierre del proyecto a toda la organización:** En coordinación con la Dirección de Gestión Humana debe darse a conocer a toda la organización el inicio y cierre del proyecto de Core Bancario.

4.8 PLAN DE GESTIÓN DE LOS RIESGOS

4.8.1 Objetivo del Plan

Establecer las políticas, lineamientos y procesos relacionados a la gestión de los riesgos del proyecto de Core Bancario.

4.8.2 Responsables involucrados

- Patrocinador del Proyecto: Henry Rojas Salazar.
- Líder técnico del Proyecto: Saúl Aguirre Sequeira.
- Administrador del Proyecto: Rafael Cisneros Alvarado.
- Acompañamiento Técnico: Carlos Pires de la compañía EY.
- Comisión de Proyectos e Innovación de CS Grupo Financiero.
- Oficina de Proyectos de CS Grupo Financiero.
- Gerencia de Riesgos.
- Gerencia de Cumplimiento Corporativo.

4.8.3 Políticas Generales

- Para los procesos relacionados a los riesgos los responsables involucrados deberán cumplir con lo establecido en este plan, así como lo estipulado en el PR1-PRY Procedimiento para la Administración de Proyectos, el PR2-PRY Procedimiento para la Administración de los Programas de Proyectos y del Portafolio y el MAN1-RCC Manual para el uso de la herramienta CS Suite

- Lo definido en este plan será responsabilidad directa del administrador, patrocinador y equipo del proyecto. Este plan podrá modificarse según las particularidades de cada proyecto y durante el ciclo de vida del proyecto.
- Todo lo relacionado a la identificación, control, monitoreo de riesgos y el registro de incidentes se realizará a través de la herramienta CS Suite, sitio dispuesto por el Grupo Financiero para la gestión de riesgos operativos y de proyectos.
- Es responsabilidad del administrador del proyecto, mantener un adecuado control de los riesgos del proyecto, realizar el reporte de incidentes y coordinar con las Gerencias de Riesgos y de Cumplimiento Corporativo todo lo referente al proceso de riesgos.
- En el caso de que existan sesiones de trabajo para este proceso de manera presencial el equipo de proyecto debe cumplir con lo estipulado en la POL4-GH Política para el desarrollo de sesiones de trabajo presenciales durante la pandemia COVID-19.

4.8.4 Proceso General para la gestión de los riesgos del proyecto.

- El administrador, el patrocinador y el líder técnico liderarán sesiones de trabajo para el mapeo e identificación de los riesgos asociados del proyecto, pudiendo incorporar a miembros de equipo o de la organización que se considere valioso para el proceso. Además, identificarán los controles que existen en la organización para la mitigación de los riesgos identificados. Este mapeo serán los insumos para generar la matriz de riesgos inicial del proyecto.

- El administrador del proyecto coordinará la creación de la matriz de riesgos, la aprobación por el patrocinador y la alimentación del plan de riesgos en la herramienta de CS Suite.
- Una vez la matriz generada en CS Suite, se gestionará una sesión con las gerencias de Riesgos y Cumplimiento Corporativo para explicar el contexto del proyecto y la metodología de identificación de los riesgos.
- Con base a la sesión de contextualización y el análisis de la matriz de riesgos inicial del proyecto las gerencias de Riesgos y de Cumplimiento Corporativo emitirán un informe con recomendaciones asociadas al proyecto. El análisis de la matriz incluirá la evaluación del riesgo y su agrupación correspondiente.
- Estas recomendaciones serán de acatamiento obligatorio para el proyecto, pudiendo ser eliminadas con la justificación correspondiente y el acuerdo de ambas partes.
- Una vez el informe de recomendación quede en firme, el mismo será presentado ante la Comisión de Proyectos e Innovación que será la encargada de darle seguimiento a las recomendaciones solicitadas por ambas gerencias involucradas.
- El administrador del proyecto brindará un avance trimestral del cumplimiento de las recomendaciones recibidas.
- La matriz de riesgos debe ser evaluada y actualizada (si aplica) al recibir cada entregable del proyecto o finalizar una etapa importante del mismo. Cada actualización de la matriz se realizará a lo interno del equipo sin necesidad de la validación de Riesgos ni Control Corporativo.

- En caso de materializarse algún riesgo debe incluirse en incidente en CS Suite, así como las acciones que se implementación para su atención.

4.9 PLAN DE GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES

4.9.1 Objetivo del Plan

Definir los elementos generales relacionados a los procesos de adquisiciones del proyecto, proveedores, pagos y temas relacionados.

4.9.2 Responsables involucrados

- Patrocinador del Proyecto: Henry Rojas Salazar.
- Líder técnico del Proyecto: Saúl Aguirre Sequeira.
- Administrador del Proyecto: Rafael Cisneros Alvarado.
- Acompañamiento Técnico: Carlos Pires de la compañía EY.
- Comisión de Proyectos e Innovación de CS Grupo Financiero.
- Abastecimiento Estratégico.
- Comité Corporativo.
- Consejo de Administración.
- Departamento Legal.

4.9.3 Políticas Generales

- Para los procesos relacionados a los riesgos los responsables involucrados deberán cumplir con lo establecido en este plan, así como lo estipulado en el PR1-PRY Procedimiento para la Administración de Proyectos, el PR2-PRY Procedimiento para la

Administración de los Programas de Proyectos y del Portafolio y los procedimientos del Área de Abastecimiento Estratégico de CS Grupo Financiero.

- Todos los proveedores de proyectos del Grupo Financiero deben estar inscritos ante Abastecimiento Estratégico y cumplir con todas las políticas ambientales, anticorrupción y regulatorias que se definan para la ejecución de los proyectos.
- Se dará prioridad de contratación de proveedores nacionales o resididos en Costa Rica, para evitar sobre pagos por retenciones de remesas al exterior y fomentar la economía nacional como área de influencia del Grupo Financiero.
- En caso de disputas con los proveedores la Resolución Alternativa de Conflictos será siempre la primera opción, con el marco y regulación de las leyes de la República de Costa Rica.

4.9.4 Proveedores

- El proveedor para el licenciamiento del nuevo Core Bancario es Oracle Corporation, mediante la herramienta Oracle Flexcube. Inscrito en el Grupo Financiero bajo el código 1375. El contacto principal de este proveedor será Álvaro Montenegro mediante el correo electrónico alvaro.montenegro@oracle.com
- El proveedor como partner implementador autorizado por Oracle es Clever Services, partner platinum de Oracle en Costa Rica. Inscrito en el Grupo Financiero bajo el código 2460. El contrato principal de este proveedor será Marcelo Krebs mediante el correo electrónico marcelo.krebs@clever.services.mx
- Para cualquier otra contratación de servicios que se requieran se debe cumplir con lo establecido en el apartado 4.9.5 de este Plan.

4.9.5 Proceso general para las adquisiciones

- Para toda contratación requerida para la ejecución de las actividades del proyecto debe realizarse en coordinación con el Área de Abastecimiento Estratégico de CS Grupo Financiero y debe cumplir los procedimientos definidos para tales efectos.
- En caso de no conocer posibles proveedores de los servicios requeridos el proceso iniciará con una Solicitud de Cotización, donde Abastecimiento Estratégico buscará en el mercado nacional proveedores que puedan brindar los servicios o productos requeridos. Se dará prioridad a proveedores nacionales e inscritos. En caso de conocer posibles proveedores se omitirá este paso.
- En ambos casos, el administrador de proyectos será responsable de generar los requerimientos del servicio o producto a contratar.
- Abastecimiento Estratégico invitará y gestionará los proveedores seleccionados para el proceso de contratación. Al recibir las ofertas creará un cuadro comparativo con la información recibida y la entregará al equipo de proyecto.
- El equipo de proyectos de definirá el proveedor que mejor se ajuste a sus necesidades, lo propondrá al patrocinador, quién será el responsable de la aprobación final de la contratación.
- Una vez el proveedor sea seleccionado, Abastecimiento Estratégico solicitará la elaboración del contrato correspondiente. El administrador del proyecto y el Patrocinador serán quiénes firmen el contrato como responsables de CS Grupo Financiero. Todo contrato por firmar se realizará en el formato que defina el Departamento Legal.

- El monto total de las contrataciones del proyecto no podrá exceder el monto global aprobado en el Caso de Negocio previo al proyecto. En caso de requerir más recursos financieros, se debe gestionar el aval correspondiente al Comité Corporativo y el Consejo de Administración.
- Todos los contratos relacionados a proyectos serán a precio fijo y en colones. En caso de tener servicios cotizados en dólares el monto del contrato debe usar el tipo de cambio usado en el proceso de estimación de los costos.
- El contrato firmado, las ofertas recibidas, y todos los documentos del proveedor deben ser parte de la documentación del proyecto. Abastecimiento Estratégico deberá compartir todo el expediente de la contratación con el equipo de proyecto.

4.10 PLAN DE GESTIÓN DE LOS INTERESADOS

4.10.1 Objetivo del Plan

Establecer las políticas, lineamientos y procesos para gestionar el involucramiento de los interesados del proyecto, buscando la interacción eficaz y productiva con cada uno de ellos.

4.10.2 Responsables involucrados

- Patrocinador del Proyecto: Henry Rojas Salazar.
- Líder técnico del Proyecto: Saúl Aguirre Sequeira.
- Administrador del Proyecto: Rafael Cisneros Alvarado.
- Acompañamiento Técnico: Carlos Pires de la compañía EY.
- Comisión de Proyectos e Innovación de CS Grupo Financiero.
- Oficina de Proyectos de CS Grupo Financiero.

- Partes Involucradas.

4.10.3 Políticas Generales

- Para los procesos relacionados a las partes involucradas se deberá cumplir con lo establecido en este plan, así como lo estipulado en el PR1-PRY Procedimiento para la Administración de Proyectos y el PR2-PRY Procedimiento para la Administración de los Programas de Proyectos y del Portafolio.
- Toda matriz de involucrados de los proyectos desarrollados en CS Grupo Financiero debe contener obligatoriamente a la Gerencia de Riesgos, Control Corporativo y cumplimiento. Además, se debe evaluar el posible rol de los entes regulatorios como la Superintendencia General de Entidades Financieras y el Banco Central de Costa Rica.
- Para posibles detractores internos del proyecto se les dará prioridad en las estrategias de acercamiento y mapeo de beneficio. Se podrá coordinar con la Gerencia General o el patrocinador del proyecto para gestionar ciertos involucrados estratégicos para el proyecto.
- La matriz de involucradas levantada para el proyecto debe evaluarse al finalizar cualquier etapa del proyecto, mapeando posibles cambios dentro de las partes interesadas impactadas.

4.10.4 Identificación de partes interesadas

- El administrador del proyecto se encargará, con el apoyo del líder técnico del proyecto en generar una matriz de involucrados inicial para el proyecto, esta debe contener al menos los siguientes elementos:
 - I. Nombre de la parte interesada.

- II. Clasificación de la parte interesada entre interna o externa.
 - III. Correo electrónico de contacto.
 - IV. Número telefónico.
 - V. Rol y responsabilidades dentro del proyecto.
 - VI. Requisitos y expectativas de la parte interesada.
 - VII. Nivel de participación.
- Una vez se complete la matriz de riesgo, se utilizará la información levantada para evaluar a las partes interesadas para determinar su nivel de influencia en el proyecto. La influencia se clasificará entre alto, medio o bajo según el criterio experto del administrador del proyecto y el líder técnico. Tanto la matriz de involucrados, así como el análisis de influencia debe ser aprobado por escrito del patrocinador.
 - Para todas las partes interesadas que se clasifiquen como altas o medias según su influencia se deberá establecer estrategias de abordaje, que podrán ser en conjunto o por separado según se identifique la necesidad.
 - La Oficina de Proyectos, podrá revisar el proceso de identificación y las estrategias de abordaje y podrá hacer recomendaciones a la misma, siendo el patrocinador quien podrá definir la implementación de dichas recomendaciones.

4.10.5 Atención de quejas o disconformidades de partes interesadas

- Toda queja o disconformidad de cualquier parte interesada del proyecto debe recibirse por un medio escrito a través del administrador del proyecto.

- El administrador del proyecto debe realizar la primera respuesta de atención en el primer día hábil después de recibida la solicitud. Además, deberá explicar el proceso a seguir para la atención de lo expuesto.
- Toda queja o disconformidad debe ser resuelta o atendida a la brevedad posible, identificando y registrando las lecciones aprendidas que se puedan generar en el proceso correspondiente.

5 Conclusiones

Las conclusiones que se desarrollaran a continuación son resultados identificados como parte del proceso de desarrollo del Proyecto Final de Graduación, las mismas se encuentran relacionadas a los planes de gestión desarrollados, estos a su vez responden a los objetivos desarrollados de este trabajo.

A manera de resumen, se demuestra la importancia del desarrollo de planes de gestión con conocimientos técnicos y profesionales en metodologías de gestión de proyectos, que permitan generar una herramienta para la gestión exitosa de cualquier tipo de proyecto. Todas las áreas de conocimiento son abarcadas en este plan de gestión que le permitirá al administrador del proyecto contar con una referencia documental y le permitirá garantizar el funcionamiento correcto de estas áreas. A continuación, se detallan algunas otras conclusiones:

- I. Un plan de proyectos en un conjunto de planes de gestión integrados que buscan ser la base para lograr los objetivos planteados en la planificación de un proyecto.
- II. Un plan de proyecto robusto permite que el equipo de proyectos, el patrocinador y los líderes técnicos de proyectos puedan tomar decisiones rápidas sin caer en incumplimientos normativos y organizacionales.
- III. Los planes desarrollados en este plan de proyecto son una base para la administración exitosa del proyecto, sin embargo, no sustituye la necesidad de un administrador de proyectos con las habilidades propuestas en el PMBOOK.
- IV. CS Grupo Financiero ha demostrado contar con los recursos financieros, tecnológicos y de personal para hacer frente a los retos que plantea un megaproyecto de implementación tecnológica.

- V. Los planes desarrollados cumplen con lo establecido por el Project Management Institute a través de la Guía PMBOOK, garantizando que incluyen las mejores prácticas disponibles para la gestión de proyectos.
- VI. El Grupo Financiero cuenta con una Oficina de Proyectos madura y robusta que podrá atender proyectos de consulta o apoyo en distintos momentos del ciclo de vida del proyecto.
- VII. El proyecto del cambio del Core Bancario es apoyado y de interés de la Gerencia General del Grupo Financiero, lo que ha facilitado los procesos de acercamiento con todas las áreas.
- VIII. Un Core Bancario representa uno de los mayores retos para cualquier entidad financiera por su importancia, el Grupo Financiero debe disponer de sus mejores recursos para el desarrollo de las actividades relacionadas al proyecto.

6 Recomendaciones

Las siguientes son recomendaciones que se identificaron en el proceso de desarrollo de los planes de gestión de este documento, las mismas tienen como objetivo visualizar elementos esenciales en la gestión del proyecto del Gap Análisis para la Implementación de un nuevo Core Bancario de CS Grupo Financiero

- I. Se recomienda al Administrador de Proyectos fortalecer las actividades de monitoreo y control en el avance de las actividades del proyecto, retrasos no controlados en estos proyectos suelen impactar altamente los tiempos de entrega y costos asociados al proyecto. En proyectos de alto impacto como este los procesos de monitoreo deben ser fortalecidos para el beneficio general de la organización.
- II. Se recomienda que el Líder Técnico del proyecto sea una persona del área de TI con amplio conocimiento en el funcionamiento actual del Core Actual y con capacidades de aprendizaje continuo. Los conocimientos técnicos permiten desarrollar procesos que cumplan con las expectativas de las partes interesadas de una mejor manera, reduce las curvas de aprendizaje necesarias en todo proceso y son garantía de la calidad en el desarrollo de las actividades.
- III. Se recomienda al Administrador de Proyecto estar en constante evaluación del Plan de Gestión del Proyecto y mantenerlo actualizado a las necesidades que arroje el proyecto según su avance, lo mismo aplica para los riesgos y el consumo de los recursos financieros del proyecto. Parte esencial de la gestión de los proyectos es saber leer cambios en el contexto del proyecto que permita ejecutar accionables y ajustar lo planificado, para ello el Plan de Gestión del Proyecto es una herramienta ideal.

- IV. El equipo de proyecto debe ejecutar todas las actividades con excelencia, con una visión de calidad y de evitar el reproceso. Todo miembro del equipo debe ser consciente de que con su trabajo está impactando y trabajando para el futuro de la organización. Este es un valor organizacional que en el desarrollo del proyecto toma mayor relevancia por la velocidad y calidad que se requiere para la consecución de los objetivos.
- V. La Oficina de Proyectos, debe acompañar al administrador designado y al equipo de proyecto. Debe ser una oficina proactiva e involucrada en los procesos de su expertis, la PMO debe ser referencia de las buenas prácticas en la gestión de los proyectos, debe crear las condiciones óptimas para generar procesos rápidos, confiables y que generen resultados de valor para la organización.
- VI. Se recomienda al Comité Corporativo ser el principal abanderado del proyecto en cada una de sus direcciones para facilitar los procesos de trabajo en conjunto entre el proyecto y las áreas de negocio del Grupo Financiero. Este proyecto ha sido aprobado por el Comité Corporativo en pleno, está considerado en las rendiciones de cuentas obligatorias y debe garantizar los recursos financieros, de personal y tecnológicos para la ejecución de las actividades relacionadas al proyecto.
- VII. Se recomienda al administrador del proyecto y al equipo en general ser proactivos en la ejecución de las comunicaciones, es de gran valor mantener constante comunicación con las partes interesadas identificadas y aplicar las estrategias de comunicación evitará o permitirá atender problemas de mejor manera.
- VIII. Se recomienda al administrador del proyecto garantizar procesos robustos de documentación del proyecto. Se debe garantizar que los documentos del proyecto se encuentren resguardados y disponibles para procesos de auditoría interna, externa y

procesos de consulta y seguimiento interno. CS Grupo Financiero es una entidad regulada a nivel nacional y por la naturaleza de este proyecto la probabilidad de recibir consultas de información sobre el mismo es muy alta. Es responsabilidad del Administrador de Proyectos garantizar este proceso utilizando cualquier herramienta tecnológica que se encuentre a su disposición y apoyándose en las unidades de negocio que considere.

- IX. Se recomienda al administrador, patrocinador y líder técnico del proyecto el mantener relaciones estrechas de colaboración con los proveedores seleccionados y canales de comunicación claros y establecidos. Los contratos con los proveedores deben ser la base para las relaciones con los proveedores, pero se debe contar con las habilidades personales correctas para establecer relaciones de confianza y de trabajo colaborativo entre el equipo de proyecto y los proveedores del mismo.

Lista de Referencias

Coopeservidores (2020). Informe final de gestión del proyecto para la selección de un proveedor de Core Bancario. Coopeservidores.

EY (2017). Transformación bancaria: perspectivas en tiempos de incertidumbre. <file:///Users/rafaelcisnerosalvarado/Downloads/ey-transformacion-bancaria-perspectivas-en-tiempos-de-incertidumbre.pdf>

FISA Group (2018). Que es el Cloud Banking y porqué es el futuro de la Banca. <https://www.fisagr.com/blogs/que-es-cloud-banking-banca-en-la-nube.html>

Gartner (s.f.). The Shift to a Data-Centric Mindset in Financial Services. Recuperado el 15 de mayo de 2021 de <https://www.gartner.com/en/webinars/3987360/panel-discussion-the-shift-to-a-data-centric-mindset-in-financia>

González, H (2015). Implementación y uso de un Core bancario para banca retail en la tecnología Cloud computing. <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/8539>

Hernández, R. (2014). Metodología de la investigación. McGrawHill (6th ed.). <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

Lledó, Pablo. 2017. EL ABC para un director de proyectos exitoso. Pablo Lledó Project Management.

PowerData. (2 de junio de 2021). Migración de datos: definición, desafíos y mejores prácticas para afrontarla. <https://www.powerdata.es/migracion-de-datos>

Project Management Institute Inc. (2017). Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (*Guía del PMBOK*[®]). Project Management Institute.

Torres, Z (2014). Administración de proyectos. Grupo Editorial Patria.
<https://www.editorialpatria.com.mx/pdffiles/9786074384178.pdf>

Universidad de Alcalá (2016). Fuentes de información. Universidad de Alcalá.
http://www3.uah.es/bibliotecaformacion/BMED/AlfaBuah/12_fuentes_de_informacin.html

Anexos

Anexo 1: Acta del PFG

ACTA DEL PROYECTO	
Fecha	Nombre de Proyecto
15 de mayo de 2021	Plan de gestión del proyecto de Gap Análisis para la implementación del nuevo Core Bancario de CS Grupo Financiero
Áreas de conocimiento / procesos:	Área de aplicación (Sector / Actividad):
Grupos de Procesos: Iniciación, planificación Áreas de Conocimiento: Integración, alcance, plazo, costo, calidad, riesgos, comunicaciones, recursos humanos, adquisiciones e interesados.	Servicios Financieros regulados. Proyectos de tecnología en entidades financieras. Modernización de plataformas tecnológicas
Fecha de inicio del proyecto	Fecha tentativa de finalización del proyecto
15 de mayo de 2021	08 de octubre de 2021
Objetivos del proyecto (general y específicos)	
Objetivo general Elaborar una propuesta de un plan de gestión del proyecto de Gap Análisis para preparar la implementación del nuevo Core Bancario de CS Grupo Financiero con los estándares requeridos.	
Objetivos específicos <ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar el plan de gestión de la integración del proyecto con el fin de consolidar el plan de gestión general de este y elaborar el Acta de Proyecto. 2. Desarrollar un plan de gestión del alcance para identificar las actividades necesarias de ejecución durante el ciclo de vida del proyecto. 3. Desarrollar un plan de gestión del cronograma para controlar las actividades necesarias para completar el proyecto. 4. Desarrollar un plan de gestión de costos para determinar el presupuesto requerido por el proyecto. 5. Desarrollar un plan de gestión de la calidad para identificar el grado y el nivel de exigencia que ofrecerá el proyecto. 6. Desarrollar un plan de gestión de los recursos humanos para identificar los aportes y las limitaciones del personal que participarán en el proyecto. 7. Desarrollar un plan de gestión de comunicación para identificar y propiciar el correcto uso de los canales de contacto y los documentos del proyecto. 	

8. Desarrollar un plan de gestión de riesgos del proyecto para administrarlos de forma oportuna.
9. Desarrollar un plan de gestión de adquisiciones para identificar los insumos que requiere el proyecto, los niveles de responsabilidad de las partes y los procesos de contratación que sean necesarios.
10. Desarrollar un plan de gestión de los interesados del proyecto para determinar las necesidades de cada uno.

Justificación o propósito del proyecto

Una implementación de un sistema central como lo es un Core Bancario, representa uno de los hitos más importante en el mundo de la banca y las finanzas. Su importancia en los procesos y negocios desarrollados es tan alta que una mala implementación puede afectar desde la atención al público hasta generar sanciones regulatorias por el incumplimiento de normas establecidas en el marco legal que rige a las entidades financieras en Costa Rica.

Además, este proceso de implementación conlleva un esfuerzo organizacional a todo nivel. A nivel financiero el costo se encuentra entre los \$11 y \$15 millones, depende de los módulos contratados y la estrategia de implementación de los mismos. A nivel de recursos humanos se estima que 26 personas abandonen sus funciones diarias y conformen el nuevo equipo de proyecto, el cual puede extenderse entre 18 y 24 meses. A nivel de tecnología se deben diseñar nuevas infraestructuras tecnológicas que soporten los procesos de transferencia de la información, pruebas de la nueva herramienta, migración de datos y puesta en producción, sin dejar de operar todos los servicios del Grupo Financiero.

Por estas razones, es que un Plan de Gestión para el Gap Análisis reviste una especial importancia, ya que en esta etapa es donde se evalúa la herramienta seleccionada y se estiman los esfuerzos para la personalización de la herramienta para la organización, además de definir las estrategias de implementación para garantizar que la inversión realizada por el Grupo Financiero brinde los resultados esperados. Un Gap Análisis defectuoso puede generar reprocesos, inflar los costos planificados en etapas futuras y poner en riesgo el tiempo planificado de ejecución. El implementar esta etapa con un plan de gestión basado en los principios del PMI y lo propuesto en el PMBOK mejorará la posibilidad de éxito de todo el programa previsto para la implementación.

Descripción del producto o servicio que generará el proyecto – Entregables finales del proyecto

El producto final será un plan de gestión para la el desarrollo del Gap Análisis para la implementación del nuevo Core Bancario para CS Grupo Financiero. Los entregables serán los planes de gestión de las 10 áreas de conocimiento basados en el PMBOK y la documentación que se ha desarrollada por la Oficina de Proyectos de Coopeservidores. La finalidad será la planificación e implementación del Gap Análisis. Se levantará la línea base del alcance, del tiempo y del costo del proyecto, el análisis de los involucrados, un plan para las comunicaciones, de los recursos humanos y de los riesgos del proyecto, así como el plan de gestión de las adquisiciones, todos integrados en un solo documento, con sus respectivas plantilla y procedimientos para su ejecución. Se espera que el documento sea la guía de consulta para el administrador del proyecto en los momentos que se considere.

Supuestos
<ul style="list-style-type: none"> • El Gap Análisis iniciará en el mes de Octubre de 2021, lo que permitirá tener completo el plan de gestión para el proyecto. • El presupuesto para la compra de las licencias del sistema y el desarrollo del Gap Análisis se encuentra asegurado y aprobado por el Consejo de Administración. • Se cuenta con el tiempo necesario para el desarrollo de este plan de gestión y generar entregables semanales que garanticen su entrega en tiempo y forma. • Se cuenta con la información accesible requerida y de alta calidad para el desarrollo de los entregables. • No existirán cambios en la planificación interna de la Oficina de Proyectos y el portafolio de proyecto se mantendrá en las fechas previstas y encargados designados. • Los recursos que se designen como parte del equipo del proyecto no tendrán vacaciones en el cierre del año 2021 (más que los feriados de ley) para cumplir con los tiempos previstos para el Gap Análisis.
Restricciones
<ul style="list-style-type: none"> • El plan de gestión del proyecto debe estar finalizado antes del inicio de las actividades del Gap Análisis. • El personal actual del Grupo Financiero no tiene la experiencia de un cambio de Core Bancario y solo se cuenta con 6 personas con la experiencia. • Se debe finalizar un proceso de contratación con una consultora externa previo al inicio de las actividades. • Se realiza un estudio de cargas para determinar los puestos que deben ser repuestos a la operativa, insumo para la gestión de los recursos de este plan. • El desarrollo de las actividades del Gap Análisis finalicen no más allá de la primera semana de enero de 2022. Para iniciar la segunda etapa de la implementación en febrero 2022.
Identificación riesgos
<p>Se proponen los siguientes riesgos iniciales relacionados a este Proyecto Final de Graduación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La crisis sanitaria que vive el país por la COVID-19 podría provocar un riesgo de atraso en las actividades planificadas a causa de inhabilitación de contactos claves en la organización causando un retraso en el cronograma propuesto inicialmente. • El Comité Corporativo de CS Grupo Financiero podría provocar un riesgo de cambio en las prioridades y se retrase el inicio de la implementación del nuevo core bancario, a causa de cambio en la estrategia causando que este documento no aporte el valor que se plantea y deba ser restructurado. • El responsable de este Proyecto podría provocar un riesgo de incumplir con los entregables propuestos a causa de falta de tiempo dedicado al PFG causando atrasos en las fechas de entrega y posible incumplimiento académico. • Las partes interesadas de este documento podrían provocar un riesgo de preparar información de baja calidad a causa de negligencia o desconocimiento causando que los entregables finales no cumplan las expectativas.

- Los proveedores seleccionados podrían provocar un riesgo de iniciar con retraso en las actividades planificadas a causa de incapacidad para formar el equipo de trabajo causando desactualización del plan de implementación del proyecto de Gap Análisis.

Presupuesto

Se realizó la estimación del costo de la hora, con el costo de hora de un Project Manager popuesto por uno de los proveedores seleccionados y la inversión de horas se estimó con criterio experto basado en el esfuerzo que representó cada uno de los cursos de la maestría.

Objetivo	Entregable	Horas a invertir	Costo por hora	Monto por entregable
-	Elaboración del perfil del PFG	40	\$ 30	\$ 1.200
1	Plan de Gestión de la Integración	14	\$ 30	\$ 420
2	Plan de Gestión del Alcance	14	\$ 30	\$ 420
3	Plan de Gestión del Cronograma	18	\$ 30	\$ 540
4	Plan de Gestión de Costos	15	\$ 30	\$ 450
5	Plan de Gestión de la Calidad	12	\$ 30	\$ 360
6	Plan de Gestión de los RH	12	\$ 30	\$ 360
7	Plan de Comunicación	14	\$ 30	\$ 420
8	Plan de Gestión de Riesgos	18	\$ 30	\$ 540
9	Plan de Gestión de las Adquisiciones	15	\$ 30	\$ 450
10	Plan de Gestión de los interesados	14	\$ 30	\$ 420
-	Revisión final y entrega	10	\$ 30	\$ 300
Inversión total requerida				\$ 5.880

Principales hitos y fechas

Recuerde que los hitos estan relacionados con los entregables y que estos se relacionan con los objetivos específicos (en el caso del PFG considerar los hitos incluyendo la tutoría, lectura y evaluación final)

Nombre hito	Fecha inicio	Fecha final
Perfil del PFG	10-05-2021	15-06-2021
Asignación del tutor del PFG	14-06-2021	25-06-2021
Plan de Gestión de la Integración	28-06-2021	04-07-2021
Plan de Gestión del Alcance	05-07-2021	11-07-2021
Plan de Gestión del Cronograma	12-07-2021	18-07-2021
Plan de Gestión de Costos	19-08-2021	25-07-2021
Plan de Gestión de la Calidad	26-07-2021	01-08-2021
Plan de Gestión de los RH	26-07-2021	01-08-2021
Plan de Comunicación	09-08-2021	15-08-2021
Plan de Gestión de Riesgos	16-08-2021	22-08-2021
Plan de Gestión de las Adquisiciones	23-08-2021	29-08-2021

Plan de Gestión de los interesados	30-08-2021	05-09-2021
Revisión final del tutor asignado (con correcciones)	06-09-2021	19-09-2021
Revisión por parte de los lectores asignados	20-09-2021	03-10-2021
Cierre del PFG (trámitología final asociada)	04-10-2021	08-10-2021

Información histórica relevante

En el 2018, Coopeservidores R.L cambió su figura jurídica transformándose de una Cooperativa de Ahorro y Crédito a un Grupo Financiero que adicionalmente cuenta con CS Corredora de Seguros y Nova HUB como empresas subsidiarias y nuevas vertientes de negocios.

Desde entonces a lo interno se han realizado varios procesos de reestructuración y cambios en la estrategia interna buscando convertir a este Grupo Financiero en el primero del país en ofrecer un 100% de sus productos y servicios con la posibilidad de ser gestionados a través de medios digitales. Para ello, en el año 2019, se desarrolló una evaluación del Core actual de la cooperativa que determinara su capacidad o no de apoyar este proceso de transformación digital y de dar nuevas oportunidades a las áreas de negocio para diversificar las fuentes de ingresos.

Como resultado de esa evaluación se determinó que después de 10 años de operación la plataforma mostraba serias limitaciones en el apoyo de esta estrategia y que su operación limita la creación de nuevos productos y los tiempos de respuesta y de time to market son muy altos. Como siguiente paso, en el año 2020 se desarrolló una evaluación de proveedores de la herramienta que ofrecen servicios de Core Bancario.

Se seleccionaron cuatro posibles proveedores de la plataforma tecnológica basados en el cuadrante tecnológico de la consultora Gardner, y se desarrollaron escenarios de demostración que debieron cumplir dichos proveedores para ser evaluados por usuarios expertos seleccionados por el Grupo Financiero. Como resultado de esa evaluación se determinó que uno de los proveedores cumple satisfactoriamente con los requisitos predeterminados y además presentó una oferta económica que se ajusta a la capacidad de inversión.

El desarrollo del Gap Análisis y la implementación de la herramienta seleccionada representa el cierre de las dos etapas anteriores y una oportunidad para la estrategia de transformación digital, mediante un Core Bancario de reconocimiento mundial, de tercera generación y con posibilidades numerosas para las empresas del Grupo Financiero. Representa una mejora sustancial en la parametrización de nuevos productos y un cambio de tecnología para ubicar a CS Grupo Financiero como una de las entidades financieras modelo a nivel de Costa Rica.

Identificación de grupos de interés (involucrados)

Involucrados Directos:

- Patrocinador del Proyecto: Director de TI del Grupo Financiero.
- Líder Técnico del Proyecto

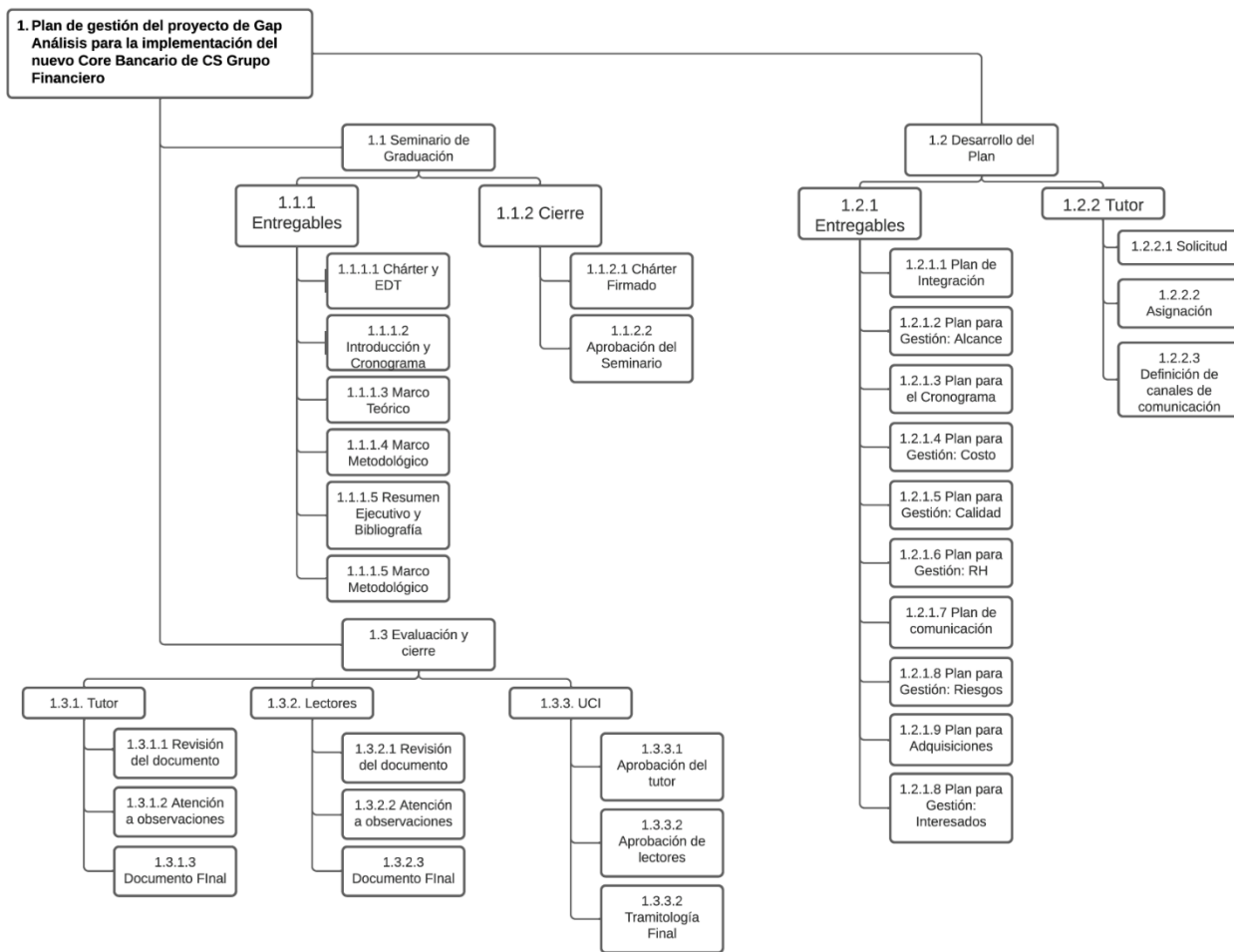
- Administrador del Proyecto
- Equipo del proyecto: Técnico y de Negocio
- Proveedor de la plataforma
- Proveedor integrador de la plataforma (requisito del proveedor de la plataforma)
- Comité Corporativo: Máximo órgano administrativo del Grupo.
- Consejo de Administración: Máximo órgano político del Grupo.
- Comisión de Proyectos e Innovación: ente administrativo al que se debe rendir cuentas mensuales sobre los avances de los proyectos del portafolio.

Involucrados Indirectos:

- SUGEF: Superintendencia General de Entidades Financieras, ente regulador de las entidades financieras en Costa Rica.
- Banco Central de Costa Rica: ente nacional emisor de normativa relevante para el proceso de implementación de la herramienta.

Director de proyecto: Rafael Cisneros Alvarado	Firma:
Autorización de: Alvaro Mata Leitón	Firma:

Anexo 2: EDT para el Plan de gestión del proyecto de Gap Análisis para la implementación del nuevo Core Bancario de Cs Grupo Financiero



Anexo 3: Cronograma del PFG

		Modo de	EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras
1			1	Plan de gestión del proyecto de Gap Análisis para la implementación del nuevo Core Bancario de CS Grupo Financiero	115 días	lun 10/5/21	vie 15/10/21	
2			1.1	Seminario de Graduación	35 días	lun 10/5/21	vie 25/6/21	
3			1.1.1.1	Chárter y EDT	7 días	lun 10/5/21	mar 18/5/21	
4			1.1.1.2	Introducción y cronograma	7 días	lun 17/5/21	mar 25/5/21	
5			1.1.1.3	Marco Teórico	7 días	lun 24/5/21	mar 1/6/21	
6			1.1.1.3	Marco Metodológico	7 días	lun 31/5/21	mar 8/6/21	
7			1.1.1.5	Resumen Ejecutivo y Bibliografía	7 días	lun 7/6/21	mar 15/6/21	
8			1.1.1.6	Marco Metodológico	7 días	lun 14/6/21	mar 22/6/21	
9			1.1.2.1	Firma del Chárter Final	2 días	mié 23/6/21	jue 24/6/21	8
10			1.1.2.2	Aprobación del seminario	1 día	vie 25/6/21	vie 25/6/21	9
11			1.2	Desarrollo del Plan de gestión	61 días	lun 14/6/21	lun 6/9/21	
12			1.2.2.1	Solicitud de tutor para el desarrollo	10 días	lun 14/6/21	vie 25/6/21	
13			1.2.2.3	Definición de los canales de comunicación	5 días	lun 21/6/21	vie 25/6/21	
14			1.2.1.1	Plan de Gestión de la Integración	8 días	lun 28/6/21	mié 7/7/21	
15			1.2.1.2	Plan de Gestión del Alcance	6 días	lun 5/7/21	lun 12/7/21	
16			1.2.1.3	Plan de Gestión del Cronograma	6 días	lun 12/7/21	lun 19/7/21	
17			1.2.1.4	Plan de Gestión de Costos	6 días	lun 19/7/21	lun 26/7/21	
18			1.2.1.5	Plan de Gestión de la Calidad	6 días	mar 27/7/21	mar 3/8/21	17
19			1.2.1.6	Plan de Gestión de los RH	6 días	mié 4/8/21	mié 11/8/21	18
20			1.2.1.7	Plan de Comunicación	6 días	jue 12/8/21	jue 19/8/21	19
21			1.2.1.8	Plan de Gestión de Riesgos	6 días	vie 20/8/21	vie 27/8/21	20
22			1.2.1.9	Plan de Gestión de las Adquisiciones	6 días	lun 23/8/21	lun 30/8/21	
23			1.2.1.10	Plan de Gestión de los interesados	6 días	lun 30/8/21	lun 6/9/21	
24			1.3	Evaluaciones y cierre	30 días	lun 6/9/21	vie 15/10/21	
25			1.3.1	Tutores	10 días	lun 6/9/21	dom 19/9/21	
26			1.3.1.1	Revisión del documento	5 días	lun 6/9/21	vie 10/9/21	
27			1.3.1.2	Atención a observaciones	5 días	lun 13/9/21	vie 17/9/21	
28			1.3.1.3	Documento Final	1 día	dom 19/9/21	dom 19/9/21	
29			1.3.2	Lectores	10 días	lun 20/9/21	dom 3/10/21	
33			1.3.3	Trámites UCI	10 días	lun 4/10/21	vie 15/10/21	

Anexo 4: Acta Constitutiva del Proyecto del Gap Análisis

ACTA CONSTITUTIVA DEL PROYECTO		
Nombre del proyecto: Gap Análisis para la Implementación del Nuevo Core Bancario de CS Grupo Financiero		Fecha: 15-12-2021
Fecha tentativa de inicio: 14 de febrero 2022	Fecha tentativa de término: 28 de octubre de 2022	Duración estimada: 8.5 meses
Patrocinador (es): Henry Rojas Salazar	Administrador de proyecto: Rafael Cisneros Alvarado	Equipo de proyecto: Por definir, de la siguiente manera: <ul style="list-style-type: none"> • 9 analistas de sistemas. • 16 puestos de áreas funcionales.
<p>Descripción de la situación actual</p> <p>El Grupo Financiero ha sostenido las operaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito con el mismo Core Bancario durante los últimos 11 años. En este lapso se ha vivido una transformación mundial en la prestación de servicios bancarios que el actual sistema no es capaz de soportar. En los últimos años los procesos de parametrización de nuevos productos y la adaptación a cambios normativos vigentes se ha hecho cada vez más complejo, afectando los tiempos de respuesta de las áreas de negocio, el time to market de los productos desarrollados por la Cooperativa y perdiendo posibles oportunidades de negocio por los procesos y limitaciones del sistema actual.</p> <p>Otro aspecto relevante es la complejidad para la ejecución de los procesos, generando líneas de ejecución largas y poco eficientes y no apegadas a las prácticas modernas de gestión bancarias a nivel mundial.</p> <p>Por estas razones, en el año 2019 y 2020, se desarrollaron proyectos de evaluación y selección de proveedores de Core Bancario que subsanaran las falencias actuales y se conviertan en una herramienta que apoye la estrategia de digitalización de servicios y procesos a la que apunta el Grupo Financiero. Como resultado de estos procesos se seleccionó el Core Bancario ofertado por la empresa ORACLE y llamado ORACLE FLEXCUBE, dado que fue la solución que demostró cubrir con la mayoría de los requisitos levantados y ser la herramienta con el mayor potencial.</p> <p>A hoy, es necesario iniciar con el proceso de implementación del nuevo sistema, iniciando por el análisis de las posibles brechas entre la operativa y el sistema adquirido, este proceso es conocido como el Gap Análisis.</p>		

Descripción general de la solución propuesta

El proceso de implementación de ORACLE FLEXCUBE conlleva iniciar con el proceso de Gap Análisis, el desarrollo de este proyecto conlleva:

- Gestión contractual para el licenciamiento, soporte y alquiler de la nube para el sistema.
- Levantamiento de la infraestructura tecnológica actual
- Instalación de los ambientes del Grupo Financiero.
- Capacitaciones funcionales y técnicas de los ambientes instalados.
- Levantamiento del PWT de los módulos adquiridos.
- Definición de requerimientos de negocio.
- Identificación de GAPS funcionales y de diseño.
- Estimación de tiempo y costos de los GAPS.
- Plan de proyecto de la implementación.

Este proceso le permitirá al equipo de proyecto, las áreas impactadas y a la alta gerencia tener un panorama claro sobre el proceso de implementación del sistema.

Enunciado del alcance

Desarrollar el Gap Análisis de la herramienta ORACLE FLEXCUBE como el nuevo Core Bancario de CS Grupo Financiero. Se deben considerar y evaluar las aplicaciones actuales y contemplar los requerimientos de todas las áreas funcionales. El proceso de Gap Análisis debe considerar el licenciamiento, los ambientes propiedad del grupo, las capacitaciones, la migración de datos, el levantamiento de los PWT requeridos en el mismo y un plan de proyecto para la implementación definitiva del proyecto.

Beneficios por obtener

Se espera poder obtener del proyecto del Gap Análisis, los siguientes beneficios:

1. Garantizar el licenciamiento requerido para el funcionamiento del nuevo core.
2. Crear el conocimiento en el equipo de proyecto para el manejo del sistema por instalar.
3. Identificar los requerimientos funcionales que se deben cumplir en el proceso de implementación.
4. Definir posibles brechas, estimar tiempos y costos relacionados a las mismas.
5. Generar un panorama claro para la implementación final de ORACLE FLEXCUBE.
6. Generar insumos para el proyecto de implementación.

Producto o servicio esperado del proyecto

Se espera contar con el Gap Análisis, desarrollado a un 100% con la totalidad de entregables entregados y con un informe de cierre para la implementación.

Entregables

ID	Entregable	Descripción de los criterios de aceptación
1	Contrato de licenciamiento, soporte y alquiler de la nube	- Contrato firmado por la Asesoría Legal, el patrocinador del proyecto, el proveedor y el Gerente General Corporativo de CS.
2	Capacitaciones a funcionales y técnicos	- Capacitaciones a funcionales y técnico aceptadas - Informe final de capacitaciones. (lista de cursos, material de cursos, encuestas)
3	PWT de todos los módulos	- Informe de sesiones de PWT aprobado. - Informe de Brechas de Flexcube aprobado. - Informe de Interfaces aprobado
4	Requerimientos del negocio	- Documento de Requerimientos de Negocio de Usuarios entregados y aceptado
5	Documento de GAPS funcionales y diseños	- Documentos de Especificación funcional aprobado. - Documentos de Revisión de Diseño Técnico aprobados.
6	Lista de GAPS de Personalización	- Lista de GAPS de Personalización, estimada y aprobada. - Análisis de Reportes aprobado
7	Plan de proyecto PDP	- Plan Detallado para la Dirección del Proyecto de implementación aprobado.

Nombres de las áreas involucradas:

- Dirección de Tecnologías de Información.
- Dirección de Gestión Humana
- Área de Tesorería.
- Centro de Servicios Compartidos.
- Arquitectura Empresarial.
- CS Corredora de Seguros.
- Área de Captación.
- Área de Colocación.
- Desarrollo Asociativo (módulo de clientes).
- Área de Medios de Pago.

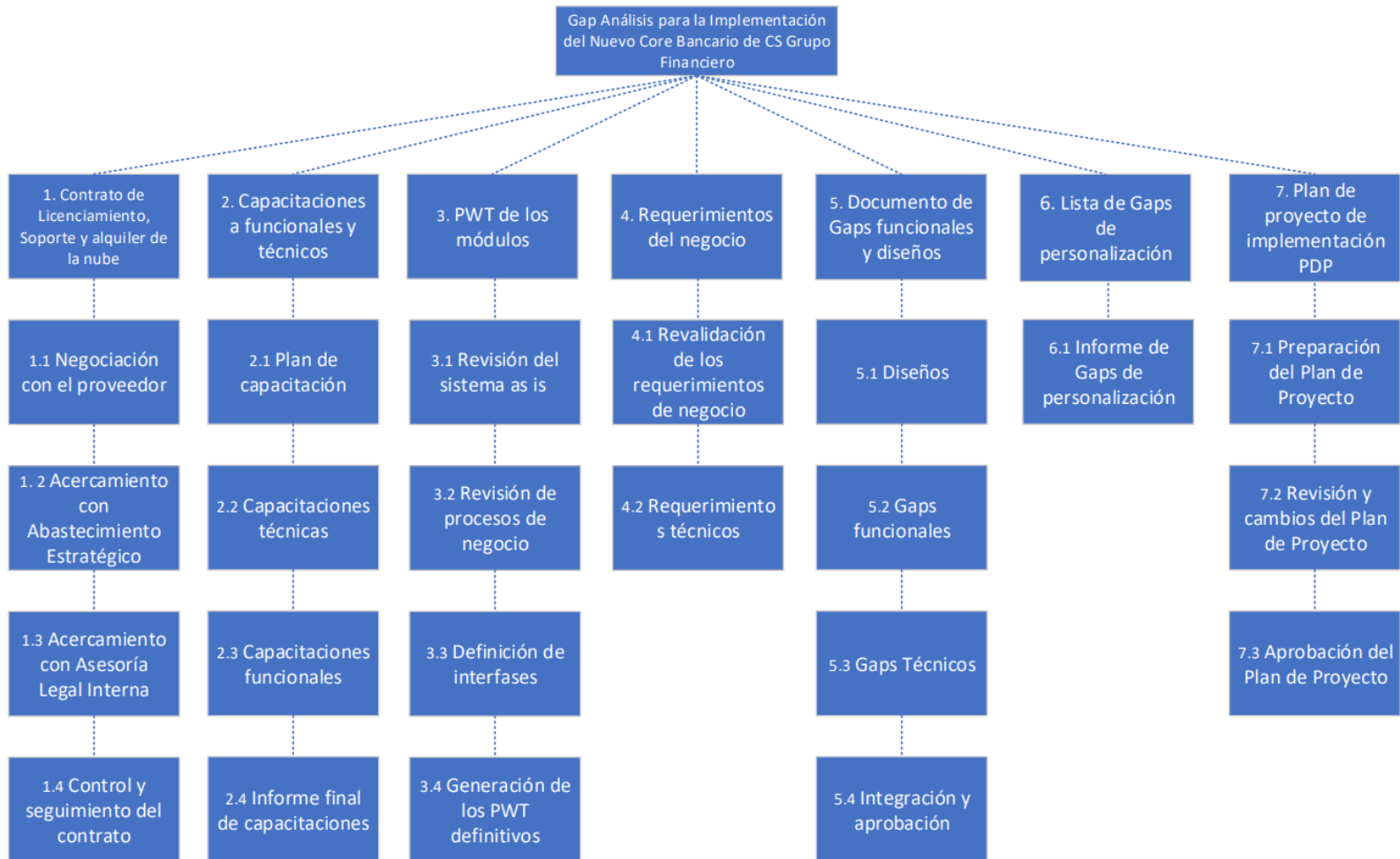
Esta Acta Constitutiva debe ser firmada digitalmente por el Administrador y el Patrocinador del

Proyecto

Administrador del Proyecto


Patrocinador


Anexo 5: EDT de proyecto de Gap Análisis



Anexo 6: Cronograma del proyecto de Gap Análisis.


	i	EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predec
0		0	↳ Gap Análisis Core Bancario	185 días?	lun 14/2/22	vie 28/10/22	
1		1	↳ Contrato de Licenciamiento, Soporte y alquiler de la nube	50 días?	lun 14/2/22	vie 22/4/22	
2		1.1	↳ Negociación con el proveedor	14 días	lun 14/2/22	jue 3/3/22	
3		1.1.1	Definición de costos y SLA's	5 días	lun 14/2/22	vie 18/2/22	
4		1.1.2	Recepción de la oferta final del proveedor a 5 años	3 días	lun 21/2/22	mié 23/2/22	3
5		1.1.3	Proceso de negociación de precios	5 días	jue 24/2/22	mié 2/3/22	4
6		1.1.4	Cierre de la oferta con el proveedor	1 día	jue 3/3/22	jue 3/3/22	5
7		1.2	↳ Acercamiento con Abastecimiento Estratégico	24 días?	lun 14/2/22	jue 17/3/22	
8		1.2.1	Inscripción del proveedor	5 días	lun 21/2/22	vie 25/2/22	3
9		1.2.2	Levantamiento de requisitos para el contrato	10 días	vie 4/3/22	jue 17/3/22	6
10		1.2.3	Generación de la Orden de Compra	1 día?	lun 14/2/22	<u>lun 14/2/22</u>	15
11		1.3	↳ Acercamiento con Asesoría Legal Interna	22 días	vie 18/3/22	lun 18/4/22	
12		1.3.1	Entrega de requisitos para la elaboración del contrato	2 días	vie 18/3/22	lun 21/3/22	9
13		1.3.2	Desarrollo de las sesiones de negociación	10 días	mar 22/3/22	lun 4/4/22	12
14		1.3.3	Desarrollo de los anexos técnicos del contrato	10 días	mar 22/3/22	lun 4/4/22	12
15		1.3.4	Gestión de firmas del contrato	5 días	mar 12/4/22	lun 18/4/22	14
16		1.4	↳ Control y seguimiento del contrato	50 días	lun 14/2/22	vie 22/4/22	
17		1.4.1	Generación del control maestro del contrato	1 día	mar 19/4/22	mar 19/4/22	15
18		1.4.2	Definición de responsables de control	3 días	mié 20/4/22	vie 22/4/22	17
19		1.4.3	Cierre de la gestión contractual	1 día	lun 14/2/22	<u>lun 14/2/22</u>	133
20		2	↳ Capacitaciones a funcionales y técnicos	73 días	dom 20/3/22	mié 29/6/22	
21		2.1	↳ Plan de capacitación	10 días	mar 19/4/22	lun 2/5/22	
22		2.1.1	Definición de los cursos a impartir	3 días	mar 19/4/22	jue 21/4/22	15
23		2.1.2	Definición de instructores	2 días	vie 22/4/22	lun 25/4/22	22
24		2.1.3	Definición de participantes por módulo y curso	2 días	vie 22/4/22	lun 25/4/22	22
25		2.1.4	Creación de convocatorias a los participantes	2 días	mar 26/4/22	mié 27/4/22	24
26		2.1.5	Definición de estrategia de capacitación	5 días	mar 26/4/22	lun 2/5/22	24
27		2.1.6	Definición de la metodología de evaluación	5 días	mar 26/4/22	lun 2/5/22	24
28		2.2	↳ Capacitaciones técnicas	37 días	dom 20/3/22	mar 10/5/22	
29		2.2.1	Instalación de ambientes del Grupo Financiero	10 días	lun 25/4/22	vie 6/5/22	18
30		2.2.2	Documentación del proceso de instalación	10 días	lun 25/4/22	vie 6/5/22	18
31		2.2.3	Definición de diccionario de configuración nube	5 días	dom 20/3/22	jue 24/3/22	
32		2.2.4	Definición de diccionario de seguridad y parametrizaciones	5 días	vie 25/3/22	jue 31/3/22	31
33		2.2.5	Entrega de certificados	2 días	lun 9/5/22	mar 10/5/22	30
34		2.3	↳ Capacitaciones funcionales	30 días	lun 25/4/22	vie 3/6/22	
35		2.3.1	Desarrollo de los cursos funcionales	10 días	lun 25/4/22	vie 6/5/22	18
36		2.3.2	Definición de procesos a impactar.	5 días	lun 23/5/22	vie 27/5/22	35
37		2.3.3	Entrega de certificados	5 días	lun 30/5/22	vie 3/6/22	36
38		2.4	↳ Informe final de capacitaciones	18 días	lun 6/6/22	mié 29/6/22	
39		2.4.1	Creación de formato para el informe final	5 días	lun 6/6/22	vie 10/6/22	37
40		2.4.2	Recopilación de las evaluaciones	5 días	lun 13/6/22	vie 17/6/22	39
41		2.4.3	Generación de estadísticas y resultados generales	2 días	lun 20/6/22	mar 21/6/22	40
42		2.4.4	Recomendaciones y conclusiones	3 días	mié 22/6/22	vie 24/6/22	41
43		2.4.5	Proceso de aprobación por el patrocinador	3 días	lun 27/6/22	mié 29/6/22	42
44		3	↳ PWT de los módulos	31 días	jue 30/6/22	jue 11/8/22	
45		3.1	↳ Revisión del sistema as is	12 días	jue 30/6/22	vie 15/7/22	
46		3.1.1	Generación de los usuarios de revisión	2 días	jue 30/6/22	vie 1/7/22	43
47		3.1.2	Definición de flujos de negocios base	2 días	lun 4/7/22	mar 5/7/22	46
48		3.1.3	Planificación del proceso de revisión	3 días	mié 6/7/22	vie 8/7/22	47
49		3.1.4	Ejecución de las revisiones	5 días	lun 11/7/22	vie 15/7/22	48

		EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predec
50		3.2	Revisión de procesos de negocio	10 días	jue 30/6/22	mié 13/7/22	
51		3.2.1	Levantamiento de procesos impactados	2 días	jue 30/6/22	vie 1/7/22	43
52		3.2.2	Revisión de procesos afectados	5 días	lun 4/7/22	vie 8/7/22	51
53		3.2.3	Simulación de procesos prioritarios en el sistema	2 días	lun 11/7/22	mar 12/7/22	52
54		3.2.4	Análisis inicial de brechas	1 día	mié 13/7/22	mié 13/7/22	53
55		3.3	Definición de interfases	18 días	jue 30/6/22	lun 25/7/22	
56		3.3.1	Levantamiento de interfases actuales	5 días	jue 30/6/22	mié 6/7/22	43
57		3.3.2	Gráficación de la infraestructura tecnológica actual	3 días	jue 7/7/22	lun 11/7/22	56
58		3.3.3	Definición de infraestructuras temporales y objetivo	5 días	mar 12/7/22	lun 18/7/22	57
59		3.3.4	Generación de brechas de interfases	5 días	mar 19/7/22	lun 25/7/22	58
60		3.4	Generación de los PWT definitivos	13 días	mar 26/7/22	jue 11/8/22	
61		3.4.1	Compilación de información levantada	2 días	mar 26/7/22	mié 27/7/22	59
62		3.4.2	Clasificación de la información por módulo a implementar	3 días	mar 26/7/22	jue 28/7/22	59
63		3.4.3	Creación del formato de PWT	2 días	vie 29/7/22	lun 1/8/22	62
64		3.4.4	Levantamiento de rutas y costeo inicial	4 días	vie 29/7/22	mié 3/8/22	62
65		3.4.5	Generación de versiones finales	5 días	jue 4/8/22	mié 10/8/22	64
66		3.4.6	Aprobación de los PWT por cada módulo a implementar	1 día	jue 11/8/22	jue 11/8/22	65
67		4	Requerimientos del negocio	25 días	jue 30/6/22	mié 3/8/22	
68		4.1	Revalidación de los requerimientos de negocio	25 días	jue 30/6/22	mié 3/8/22	
69		4.1.1	Revisión por módulo de los requerimientos de la etapa anterior	4 días	jue 30/6/22	mar 5/7/22	43
70		4.1.2	Actualización de los requerimientos por módulo	5 días	mié 6/7/22	mar 12/7/22	69
71		4.1.3	Clasificación según metodología MOSCOW	3 días	mié 13/7/22	vie 15/7/22	70
72		4.1.4	Clasificación tipo semaforo según prioridad	3 días	lun 18/7/22	mié 20/7/22	71
73		4.1.5	Proceso de consulta y aprobación por áreas funcionales	4 días	jue 21/7/22	mar 26/7/22	72
74		4.1.6	Compilación de aprobaciones	3 días	mié 27/7/22	vie 29/7/22	73
75		4.1.7	Generación de documento final de requerimientos	2 días	lun 1/8/22	mar 2/8/22	74
76		4.1.8	Aprobación por parte del patrocinador	1 día	mié 3/8/22	mié 3/8/22	75
77		4.2	Requerimientos técnicos	16 días	jue 30/6/22	jue 21/7/22	
78		4.2.1	Levantamiento de requerimientos de seguridad	2 días	jue 30/6/22	vie 1/7/22	43
79		4.2.2	Levantamiento de requerimientos de continuidad de negocio	2 días	lun 4/7/22	mar 5/7/22	78
80		4.2.3	Levantamiento de requerimientos de servidores	2 días	mié 6/7/22	jue 7/7/22	79
81		4.2.4	Levantamiento de requerimientos de bases de datos	2 días	vie 8/7/22	lun 11/7/22	80
82		4.2.5	Levantamiento de requerimientos infraestructura	2 días	mar 12/7/22	mié 13/7/22	81
83		4.2.6	Generación de documento final de requerimientos técnicos	3 días	jue 14/7/22	lun 18/7/22	82
84		4.2.7	Aprobación por parte del patrocinador	3 días	mar 19/7/22	jue 21/7/22	83
85		5	Documento de Gaps funcionales y diseños	45 días	vie 22/7/22	jue 22/9/22	
86		5.1	Diseños	20 días	vie 22/7/22	jue 18/8/22	
87		5.1.1	Evaluación de las pantallas "as is"	3 días	vie 22/7/22	mar 26/7/22	84
88		5.1.2	Definición de parametros y cambios	2 días	mié 27/7/22	jue 28/7/22	87
89		5.1.3	Definición de pantallas embebidas	2 días	vie 29/7/22	lun 1/8/22	88
90		5.1.4	Configuración de paleta de colores y tipografía	4 días	mar 2/8/22	vie 5/8/22	89
91		5.1.5	Aplicación de cambios y aplicación	4 días	lun 8/8/22	jue 11/8/22	90
92		5.1.6	Aprobación del levantamiento y configuración	5 días	vie 12/8/22	jue 18/8/22	91
93		5.2	Gaps funcionales	17 días	vie 19/8/22	lun 12/9/22	
94		5.2.1	Revisión de requerimientos funcionales	4 días	vie 19/8/22	mié 24/8/22	92
95		5.2.2	Creación de matriz: requerimientos vs ORACLE FLEXCUBE	2 días	jue 25/8/22	vie 26/8/22	94
96		5.2.3	Definición de gaps funcionales	3 días	lun 29/8/22	mié 31/8/22	95
97		5.2.4	Estimación de tiempo de desarrollo	3 días	jue 1/9/22	lun 5/9/22	96
98		5.2.5	Estimación de costos de desarrollo	3 días	mar 6/9/22	jue 8/9/22	97
99		5.2.6	Generación de informe de gaps funcionales	2 días	vie 9/9/22	lun 12/9/22	98
100		5.3	Gaps Técnicos	17 días	vie 19/8/22	lun 12/9/22	
101		5.3.1	Revisión de requerimientos técnicos	4 días	vie 19/8/22	mié 24/8/22	92
102		5.3.2	Creación de matriz: requerimientos técnicos vs ORACLE FLEXCUBE	2 días	jue 25/8/22	vie 26/8/22	101
103		5.3.3	Definición de gaps técnicos	3 días	lun 29/8/22	mié 31/8/22	102
104		5.3.4	Estimación de tiempo de desarrollo	3 días	jue 1/9/22	lun 5/9/22	103
105		5.3.5	Estimación de costos de desarrollo	3 días	mar 6/9/22	jue 8/9/22	104
106		5.3.6	Generación de informe de gaps técnicos	2 días	vie 9/9/22	lun 12/9/22	105

		EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predec
107		5.4	Integración y aprobación	8 días	mar 13/9/22	jue 22/9/22	
108		5.4.1	Unificación del informe de gaps: funcional y técnico	2 días	mar 13/9/22	mié 14/9/22	106;99
109		5.4.2	Validación de la estimación de tiempo de desarrollo	2 días	jue 15/9/22	vie 16/9/22	108
110		5.4.3	Validación de la estimación de costo de desarrollo	2 días	jue 15/9/22	vie 16/9/22	108
111		5.4.4	Aprobación del informe de Gaps	2 días	mié 21/9/22	jue 22/9/22	110
112		6	Lista de Gaps de personalización	9 días	lun 19/9/22	jue 29/9/22	
113		6.1	Informe de Gaps de personalización	9 días	lun 19/9/22	jue 29/9/22	
114		6.1.1	Levantamiento de necesidad de personalizaciones	1 día	lun 19/9/22	lun 19/9/22	110
115		6.1.2	Estimación de costos de personalizaciones	1 día	mar 20/9/22	mar 20/9/22	114
116		6.1.3	Levantamiento de recomendaciones para la ejecución de personalizaciones	2 días	mié 21/9/22	jue 22/9/22	115
117		6.1.4	Estimación en tiempo de las personalizaciones del aplicativo	2 días	vie 23/9/22	lun 26/9/22	116
118		6.1.5	Creación del informe	2 días	mar 27/9/22	mié 28/9/22	117
119		6.1.6	Aprobación del patrocinador	1 día	jue 29/9/22	jue 29/9/22	118
120		7	Plan de proyecto de implementación PDP	21 días?	vie 30/9/22	vie 28/10/22	
121		7.1	Preparación del Plan de Proyecto	10 días	vie 30/9/22	jue 13/10/22	
122		7.1.1	Creación del Plan inicial del proyecto	5 días	vie 30/9/22	jue 6/10/22	119
123		7.1.2	Estimación de tiempos iniciales	3 días	vie 7/10/22	mar 11/10/22	122
124		7.1.3	Propuesta de ruta crítica	2 días	mié 12/10/22	jue 13/10/22	123
125		7.2	Revisión y cambios del Plan de Proyecto	4 días	vie 14/10/22	mié 19/10/22	
126		7.2.1	Revisión del plan de proyecto	1 día	vie 14/10/22	vie 14/10/22	124
127		7.2.2	Solicitud de cambios o mejoras	2 días	lun 17/10/22	mar 18/10/22	126
128		7.2.3	Recepción de cambios	1 día	mié 19/10/22	mié 19/10/22	127
129		7.3	Aprobación del Plan de Proyecto	2 días?	jue 27/10/22	vie 28/10/22	
130		7.3.1	Presentación al Comité Corporativo	1 día	jue 27/10/22	jue 27/10/22	128FC+5
131		7.3.2	Presentación al Consejo de Administración	1 día	jue 27/10/22	jue 27/10/22	
132		7.3.3	Presentación al Comité de TI	1 día	jue 27/10/22	jue 27/10/22	
133		7.3.4	Aprobación por el patrocinador	1 día?	vie 28/10/22	vie 28/10/22	132

Fin del cronograma

Anexo 7: Matriz de partes interesadas.

	CS GRUPO FINANCIERO		
	COOPESERVIDORES, R. L		
	Área de Oficina de Proyectos		
	Nombre del Documento		Código: FOR1-PR1-PRY
Formulario para Partes Interesadas y Comunicación			
Aprobado por: Fanny Blanco		Versión: 5	Última Revisión: Agosto 2021

Proyecto: Gap Análisis para la implementación del Core Bancario							
Interesados							
Interesados	Clasificación	Influencia	Rol	Responsabilidad	Empresa	Teléfono	Correo
Henry Rojas Salazar	Interno	Alta	Patrocinador	Dar línea al equipo de proyectos, eliminar impedimentos y asegurarse que el proyecto se está gestionando de la mejor forma para alcanzar los objetivos establecidos.	CS	2243-9579	hrojas@cs.fi.cr
Saúl Aguirre	Interno	Alta	Administrador	Administrar el proyecto considerando los cinco grupos de procesos (inicio, planificación, interesados, ejecución, control y monitoreo y cierre) y sus diferentes áreas de conocimiento (alcance, tiempo, costo, calidad, riesgos, recursos, adquisiciones y comunicación) para obtener los objetivos del proyecto con la calidad y oportunidad requeridas para el negocio.	CS	2243-9509	saguirre@cs.fi.cr
Rafael Cisneros	Interno	Alta	Administrador	Administrar el proyecto considerando los cinco grupos de procesos (inicio, planificación, interesados, ejecución, control y monitoreo y cierre) y sus diferentes áreas de conocimiento (alcance, tiempo, costo, calidad, riesgos, recursos, adquisiciones y comunicación) para obtener los objetivos del proyecto con la calidad y oportunidad requeridas para el negocio.	CS	2243-9500	rcisneros@cs.fi.cr
Equipo Gerencial	Interno	Alta	Parte Interesada	Encargado de la toma de decisiones en el proceso de ejecución de las actividades del proyecto. Afectados directos de las necesidades de personal que debe ser asignado al proyecto de gap análisis e implementación.	CS	2243-9500	
PMO	Interno	Media	Parte Interesada	Acompañar y asesorar los procesos de gestión del proyecto con las mejores prácticas en Administración de Proyectos y cumpliendo lo establecido en la normativa interna	CS	2243-9500	pmo@cs.fi.cr
Comité Corporativo	Interno	Alta	Parte Interesada	Tomar decisiones de alto nivel relacionadas a los aspectos estratégicos y de alcance del proyecto. Es el ente administrativo de mayor nivel y poder a lo interno del Grupo Financiero, se debe considerar en la estrategia de comunicación.	CS	2243-9500	cbenavides@cs.fi.cr

Abastecimiento estratégico	Interno	Baja	Parte Interesada	Acompañar en los procesos contractuales que sean necesarios en el proyecto para cumplir con la gobernanza institucional, inscripción de proveedores, documentación relacionada y procesos de adquisición del proyectos.	CS	2243-9963	recampos@cs.fi.cr
Asesoría legal	Interno	Media	Parte Interesada	Emitir criterios sobre materia legal relevante en el desarrollo de las actividades del proyecto. Acompañamiento en la elaboración de los contratos que sean necesarios para la adquisición de la nueva plataforma, acuerdos de confidencialidad y documentos anexos a las gestiones mencionadas.	CS	2243-9500	admora@cs.fi.cr
RCC	Interno	Media	Parte Interesada	Emitir criterios sobre el mapeo de riesgos y controles desarrollados a nivel del proyecto. Ser un ente especializado de consulta en cualquier etapa del proyecto sobre temas de su competencia.	CS	2243-9500	saraya@cs.fi.cr morozco@cs.fi.cr lmonge@cs.fi.cr
Miembros de equipo	Interno	Baja	Miembro de equipo	Ser los encargados de desarrollar con la calidad esperada y en el tiempo planificado las distintas actividades que se planifiquen para lograr los objetivos del proyecto.	CS	2243-9500	Revisar matriz de recursos de proyecto
Arquitectura empresarial	Interno	Baja	Parte Interesada	Acompañar el proceso de implementación de CORE Bancario en el campo de acción de Arquitectura Empresarial. Ser un ente especializado en caso de consultas en cualquier etapa del proyecto.	CS	2243-9351	ecubillo@cs.fi.cr
Dirección de Gestión Humana	Interno	Media	Parte Interesada	Acompañar al equipo de administradores de proyecto y a la empresa consultora en la definición de la estrategia para la gestión del cambio que implica el proyecto. Gestionar lo relacionado al proceso de las capacitaciones masivas que se requieren durante distintas etapas de vida del proyecto.	CS	2245-9519	nmena@cs.fi.cr
Comisión de Proyectos e Innovación	Interno	Media	Parte Interesada	Comisión encargada de las rendiciones de cuentas de los proyectos que se desarrollan en el Grupo Financiero. Ente puede solicitar información y emitir recomendaciones en los proyectos. Esta comisión es presidida por Esteban Cubillo.	CS	2243-9500	ecubillo@cs.fi.cr
Comisión de Tecnología y Analítica	Interno	Media	Parte Interesada	Comisión enfocada en el cumplimiento del objetivo estratégico de Contar con el 100% de los productos y servicios del Grupo Financiero habilitados para ser gestionados por el cliente de forma digital. Esta comisión es presidida por Juan Mauricio Leandro.	CS	2243-9500	jleandro@cs.fi.cr
Oracle	Externo	Media	Parte Interesada	Proveedor seleccionado para proveer a CS Grupo Financiero la herramienta de CORE Bancario.	Oracle	Alvaro Montenegro	alvaro.montenegro.gueros@oracle.com
Clever Services	Externo	Media	Parte Interesada	Proveedor implementador de la herramienta Core Oracle Flezcube y servicios de administración asociados.	Clever Services	Marcelo Krebs	marcelo.krebs@clevservices.com.mx
SUGEF	Externo	Media	Parte Interesada	Ente regulador de las entidades financieras en Costa Rica, se debe cumplir con lo establecido por dicho ente y acatar las recomendaciones que puedan estar relacionadas relacionadas al proyecto.	SUGEF	2243-4848	sugefcr@sugef.fi.cr
EY	Externo	Media	Parte Interesada	Brindar los servicios de asesoría, consultoría y acompañamiento en el proceso de Gap Análisis y de implementación del proveedor del nuevo CORE bancario.	EY	Por definir	carlos.pires@pa.ey.co

Fin de la matriz de partes interesadas

Anexo 8: Matriz de comunicación con las partes interesadas.

IMPORTANTE: Este apartado se debe completar únicamente con los involucrados con influencia media y alta.

Comunicaciones						
¿Quién comunica?	Involucrado al que se le comunica	Periodicidad	Mensaje	Medio	Fecha Programada	Fecha Real
Empresa Consultora	Comité Corporativo	Cada vez que sea necesario	Avance del proyecto en aspectos relevantes.	Sesiones del Comité Corporativo	Cada vez que sea necesario	
Administradores del proyecto o patrocinador	Comité Corporativo	Quincenal	Avance del proyecto.	Sesiones del Comité Corporativo	Cada dos semanas a partir del arranque oficial del proyecto	
Administradores del proyecto	Empresa Consultora	Cada vez que sea necesario	Coordinaciones necesarias para el desarrollo de las actividades del proyecto.	Sesiones de trabajo. Teams Planner Correo electrónico	Cada vez que sea necesario	
Administradores del proyecto	Patrocinador	Cada vez que sea necesario	Avance del proyecto, escenarios de toma de decisión, seguimiento y control.	Sesiones de rendición de cuentas con el Patrocinador Correo electrónico	Cada vez que sea necesario	
Administradores del proyecto	Asesoría legal	Cada vez que sea necesario	Revisión de los contratos con los proveedores. Revisión de documentos legales relacionados al proyecto.	Sesiones de trabajo Correo electrónico	Cada vez que sea necesario	
Administradores del proyecto	Proveedores	Cada vez que sea necesario	Comunicación en el proceso Seguimientos semanales de avance y eliminación de obstáculos.	Correo electrónico. Teams Reuniones presenciales	Cada vez que sea necesario	
Administradores del proyecto	RCC	Cada vez que sea necesario	Criterio sobre el caso de negocio del proyecto. Evaluación de la matriz de riesgos y controles del proyecto.	Sesiones de trabajo Correo electrónico	Cada vez que sea necesario	
Administradores del proyecto	PMO	Cada vez que sea necesario	Avances relevantes en aspectos de gestión del proyecto, involucrados, riesgos, cronograma.	Sesiones de trabajo Correo electrónico	Cada vez que sea necesario	
Administradores del proyecto	Equipo Gerencial	Cada vez que sea necesario	Información relevante del proyecto. Atención de consultas sobre el proyecto.	Sesiones de trabajo Correo electrónico	Cada vez que sea necesario	
Administradores del proyecto	Comisión de Proyectos e Innovación	Cada vez que sea necesario	Información relevante del proyecto. Atención de consultas sobre el proyecto.	Sesiones de trabajo Correo electrónico	Cada vez que sea necesario	
Administradores del proyecto	Comisión de Tecnología y Analítica	Cada vez que sea necesario	Información relevante del proyecto. Atención de consultas sobre el proyecto.	Sesiones de trabajo Correo electrónico	Cada vez que sea necesario	
Administradores del Proyecto	Toda la organización	Inicio del proyecto	Inicio del proyecto, beneficios esperados y compromiso requerido por toda la organización.	YosoyCS	Al inicio del proyecto	
Administradores del Proyecto	Toda la organización	Durante el proyecto (cuando se requiera)	Comunicados sobre los avances que se materialicen. Comunicación relevante sobre procesos de capacitación, afectación de servicios y estrategia de	YosoyCS	Durante el proyecto	
Administradores del Proyecto	Toda la organización	Al cierre del proyecto.	Agradecimiento por el apoyo en la gestión del proyecto.	YosoyCS	Al cierre del proyecto	