

Diseño De Un Sistema De Gestión De Proyectos Que Considere Trabajar Tanto Con Metodologías Tradicionales Como Con Metodologías Ágiles En El Banco De Occidente

Juliana Jaramillo Jimeno
Email:julij00@hotmail.com

Director:
Jorge Enrique Álvarez Patiño

Resumen

En el siguiente trabajo de grado se pretende brindar una solución a la Oficina de Proyectos del Banco de Occidente en uno de sus principales problemas, realizar una adecuada administración de los proyectos que se están trabajando actualmente con metodologías ágiles. Para esto se definió como objetivo general diseñar y evaluar un sistema de gestión que le permita a la oficina trabajar bajo las dos metodologías, la tradicional y la ágil. Y se plantearon tres objetivos específicos que comprenden el análisis de la situación actual, el diseño del sistema de gestión de proyectos y la evaluación de los beneficios que éste brindará. Este es un trabajo de tipo de estudio descriptivo-analítico y se basa en fuentes primarias como entrevistas al personal del banco, profesores y personas expertas en el tema, libros y fuentes confiables de internet. El proyecto se desarrolla en cuatro capítulos: el primero muestra la empresa, el planteamiento del problema, los objetivos tanto generales como específicos, la justificación, el alcance y el marco teórico. El segundo capítulo se basa en el análisis del uso de metodologías ágiles y tradicionales dentro del banco, finalizando con la identificación de debilidades u oportunidades de mejora. Las propuestas se desarrollan en el capítulo tres: procesos y procedimientos para trabajar bajo ágiles, un sistema de información y capacitaciones al personal. Y como cuarto y último capítulo se muestran los beneficios obtenidos por el banco y los diferentes involucrados en los proyectos con este trabajo de grado. Las limitaciones que se tuvieron a lo largo del desarrollo del trabajo, fueron la obtención de datos de tipo financiero, pues no se lograron saber inversiones reales en los proyectos y otro tipo de cifras. Esto debido a que, en este tipo de empresas, la información se maneja con mucha confidencialidad.

Introducción

Dada la incursión de metodologías ágiles en las empresas, las oficinas de proyectos, se han visto obligadas a cambiar o reajustar su trabajo habitual. El proyecto surge por la necesidad de una buena comunicación de todos los directores y equipo del proyecto en la oficina de proyectos del Banco de Occidente, el cual tiene problemas en la administración de los diferentes proyectos que se están desarrollando actualmente bajo las metodologías ágiles. Para esto se ha planteado un objetivo general el cual abarca el diseño y evaluación de los beneficios de un sistema de gestión de proyectos que le permita al banco trabajar tanto con metodologías tradicionales como con ágiles.

Se estima que se obtengan beneficios para todos los grupos de interés y se logre impactar positivamente gran parte de las áreas de conocimiento. Entre estos beneficios están la reducción de tiempo de respuesta al cliente, la mejor organización en el desarrollo de funciones, la disminución de riesgos, entre otros.

1. Marco teórico

Para el PMI (2013), en su PMBOK®, la gestión o dirección de proyectos es la “aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. Se logra mediante aplicación e integración adecuadas de las actividades que se reúnen en cinco grandes grupos de procesos: inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control y cierre” (Project Management Institute - PMI, 2013).

Los conocimientos de la gestión de proyectos se basan en diez áreas: integración, alcance, tiempo, costo, calidad, obtención, comunicaciones, recursos humanos, gestión de riesgos y gestión de los interesados. Toda la gestión se ocupa de estos, la gestión de proyectos aporta un enfoque único hacia los objetivos, los recursos y el cronograma de cada proyecto. El valor de ese enfoque se demuestra por el rápido crecimiento de la gestión de proyectos a nivel mundial ya sea como una competencia de organización reconocida y estratégico, como tema de la formación y la educación o finalmente como una carrera (Project Management Institute - PMI, 2016).

La oficina de gestión de proyectos - PMO es una estructura en donde se definen y estandarizan los procesos relacionados con la gestión de proyectos. “Las responsabilidades de una PMO pueden abarcar desde el suministro de funciones de soporte para la dirección de proyectos hasta la responsabilidad de la propia dirección de uno o más proyectos” (Project Management Institute - PMI, 2013, p. 11).

Hoy en día las empresas la gestión de proyectos necesitan nuevos métodos que respondan a la entrega temprana de resultados tangibles y a la respuesta ágil y flexible necesaria para trabajar en entornos que se encuentren en constante cambio. Esta gestión ágil, desarrollada en los años 80s, se refiere a aquellas técnicas que comparten ciertas cualidades, valores y principios para favorecer diferentes desarrollos en los que no es fácil aplicar las metodologías tradicionales. Este enfoque ha mostrado su efectividad en proyectos con requisitos muy cambiantes y cuando se exige reducir drásticamente los tiempos de desarrollo, pero aun así, manteniendo una alta calidad (Letelier & Penadés, 2006).

Un desarrollo ágil es un proceso iterativo e incremental que tiene como características la mejora continua, la calidad desde el primer día, la priorización de requerimientos según su valor, la colaboración continua con el cliente, la mitigación del riesgo mediante iteraciones fijas, entre otras.

Existen diferentes metodologías que coinciden con los valores y los principios enunciados anteriormente, pero cada uno de ellos tiene sus propias características y aspectos específicos. Entre estas metodologías están: *Scrum*, *Crystal Methodologies*, *Dynamic Systems Development Method (DSDM)*, *Adaptive Software Development (ASD)*, *Feature-Driven Development (FDD)*, *Lean Development (LP)* y *eXtreme Programming (XP)* (Letelier & Penadés, 2006).

2. Resultados

El Banco de Occidente es una entidad financiera perteneciente al grupo aval, el cual lleva más de 50 años en el sector bancario y su sede principal queda en el centro de Cali. Los productos que ofrece el banco, son tanto para personas como empresas. Prestan servicios de créditos para vehículos, equipos, leasing, entre otros.

El Banco cuenta con diferentes vicepresidencias, una de estas la de servicio al cliente y es aquí donde encontramos la oficina de proyectos (PMO). Esta oficina cuenta con un director de proyectos, analistas y estudiantes en práctica y ellos son los encargados del manejo de los proyectos estratégicos dentro del banco. Estos son aquellos que tienen un alto nivel de importancia para los objetivos del banco y sus accionistas.

En el primer trimestre de 2016, la PMO contaba con proyectos que no habían sido terminados durante largos períodos de tiempo, esto debido a la cambiante tecnología que se ha tenido en la empresa, a la necesidad de hacer cambios en el alcance de los proyectos, a la dificultad para realizar estimaciones de costos y tiempos, y a la poca aplicabilidad que tienen las metodologías tradicionales para ciertos proyectos.

Ciertas áreas y equipos de proyectos en el banco, consideraron aplicar metodologías ágiles en determinados proyectos, esto con el fin de obtener un mejoramiento continuo en las actividades del proyecto y que estas mejoras aporten valor más rápido a las partes interesadas. Pero la PMO no tiene definidos sus procesos y procedimientos para poder hacer un adecuado seguimiento y control a aquellos proyectos que se desarrollan bajo metodologías ágiles. En cambio para los que se trabajan con tradicionales, si existe un manual que permite desarrollar y controlar adecuadamente los proyectos.

Por otro lado, la PMO no tiene una buena comunicación con el equipo de agilismo, por ende la gestión a estos proyectos ha sido inadecuada.

Se inició con el análisis de las metodologías y los procesos relacionados con la gestión de proyectos que se emplean actualmente en el banco, se realizaron tres actividades: la recolección de información sobre los procesos, la identificación de oportunidades de mejora y el planteamiento de acciones correctivas, y su desarrollo fue posible con las herramientas: entrevistas, visitas, diagramas de flujo e Ishikawa.

Luego se procedió con el diseño de un sistema de gestión de proyectos que le permita a las diferentes áreas del banco trabajar tanto con metodologías tradicionales como con metodologías ágiles, dependiendo del tipo y características de los proyectos, se desarrollaron tres actividades con las siguientes herramientas:

Desarrollo de acciones correctivas: revisión bibliográfica, diagramas de flujo y plan de capacitación.

Definición de actividades y tiempos: Diagramas de Gantt.

Estimación de costos: Análisis.

Como resultado de implementar las acciones de mejora, se conforman los elementos necesarios para la construcción de un sistema de gestión de proyectos, dicho sistema se define como el resultado de la unión seis componentes, estos son: las políticas, el personal capacitado, el sistema

de información adecuado, los métodos de administración para metodologías ágiles y tradicional y los procesos relacionados con la gestión de portafolio, programas y proyectos. Durante este objetivo se desarrollan aquellos componentes que fueron posibles y no se necesitó de más detalles o intervención del banco.

En el método tradicional se siguen las etapas definidas en el manual de gestión de proyectos y para ágiles se está suponiendo que el banco trabaja bajo el marco que presenta el SBOK.

Una de las acciones correctivas o componentes del sistema de gestión, es el método de administración para metodologías ágiles, el cual no existe dentro del banco. Según las etapas se han incluido en ellas formatos y reuniones. Estos con el fin de documentar los procesos y formalizar las decisiones. Esto mejora la comunicación entre involucrados en agilismo, la PMO y la vicepresidencia.

En cuanto al sistema de información, el cual es otro componente, se recomienda adquirir ITM plataforma pues tiene herramientas en diferentes ámbitos importantes del proyecto. Planificación y seguimiento, costos e ingresos, clientes y proveedores e información y comunicación. Además se puede integrar con otros softwares como Teambot, jira, Project y Zapier.

Como tercer componente a desarrollar del sistema de gestión de proyectos, está el personal capacitado. Y para ello se ha propuesto un plan de capacitación el cual consta de cuatro capacitaciones tanto para el grupo de agilismo como para la PMO, el cual serán en instalaciones del banco y universidades, dictadas por profesores y miembros de la PMO y tendrán duraciones de un mes.

3. Conclusiones

Según la situación analizada en la PMO en el Banco de Occidente, y la propuesta planteada, se puede concluir que:

- Por medio de visitas, entrevistas y un análisis de la PMO, fue posible identificar los principales problemas que presentaba la oficina a la hora de trabajar con metodologías ágiles. Estos basados en la poca comunicación con los encargados de los proyectos, el no saber bajo cual metodología trabajar (tradicional o ágil) y la inadecuada gestión de los proyectos.

- Después de la información suministrada por la empresa y el análisis de la situación actual, se logran identificar los componentes del sistema de gestión de proyectos. Estos son la definición de los procesos relacionados con la gestión de portafolio, programas y proyectos, la creación y validación de políticas, las capacitaciones al personal, el sistema de información y el método de administración para metodologías ágiles.

- La propuesta planteada estima aportar beneficios a los todos los grupos de interés y lograr impactar favorablemente la mayoría de las áreas de conocimiento. Estos beneficios a pesar de que son cualitativos, permiten demostrar el buen funcionamiento del sistema de gestión si se es implementado.

- En cuanto a beneficios e impactos, se concluye que todos los interesados logran tener beneficios, pero quien más obtiene es la PMO. Y por otro lado el 90% de las áreas de conocimiento son impactadas alta o medianamente y únicamente el 10% tiene un impacto bajo.

Bibliografía

- Alaimo, D. (2013). *Proyectos Ágiles con #Scrum*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: Kleer.
- APM North West Branch. (2015). *The Practical Adoption of Agile Methodologies*. Reino Unido. Obtenido de Reino Unido.
- Banco de Occidente. (2016). *Manual de Gerencia de Proyectos*. Cali.
- Banco de Occidente. (2016). *Misión*. Recuperado el 8 de Mayo de 2016, de www.bancodeoccidente.com.co/wps/portal/banco-occidente/web/institucional/mision-vision
- Banco de Occidente. (2017). *Manual de gerencia de proyectos del banco*. Santiago de Cali.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (Tercera ed.). México: McGraw Hill.
- Itmplatform. (2017). *ITM*. Obtenido de <http://www.itmplatform.com/es/>
- Letelier, P., & Penadés, M. (2006). Metodologías ágiles para el desarrollo de software: eXtreme Programming (XP). *Técnica Administrativa*, 5(26). Obtenido de <http://www.cyta.com.ar/ta0502/v5n2a1.htm#3>
- Project Management Institute - PMI. (2013). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK®)* (Quinta ed.). Pensilvania, Estados Unidos: Newton Square.
- Project Management Institute - PMI. (2016). *What is Project Management?* Obtenido de <http://www.pmi.org/en/About-Us/About-Us-What-is-Project-Management.aspx>
- Scrum Manager. (2015). *Gestión de Proyectos Scrum Manager*.
- SCRUMstudy. (2016). *Una Guía para el Conocimiento de SCRUM (GUÍA SBOK)*. USA: SCRUMStudy.
- Stanford University. (2010). *Desing ME310 innovation*. Obtenido de Estados Unidos: http://web.stanford.edu/group/me310/me310_2016/about.html