

	10	En términos de medir el rendimiento, el cumplimiento del alcance, cronograma y la calidad del proyecto, en una escala del 0 al 10 donde 0 representa un incumplimiento del cronograma, del alcance y baja calidad, y 10 representa un alto rendimiento, entrega a tiempo cumplimiento total del alcance y excelente calidad, ¿cómo calificaría el éxito general de los proyectos o iniciativas abordadas por el equipo?	1,00	1,00	1,00	0,67	0,33	0,80
	11	En términos de seguimiento al caso de negocio del proyecto, donde el éxito se mide por la consecución de los objetivos establecidos inicialmente y rentabilidad de este, en una escala del 0 al 10 donde 0 representa un seguimiento deficiente y resultados insatisfactorios del caso de negocio, y 10 representa un seguimiento exhaustivo y logro total de los objetivos del caso de negocio, ¿cómo calificaría el nivel de éxito del proyecto	1,00	1,00	1,00	1,00	0,67	0,93
K. Velocidad del equipo			1	2	3	4	5	V DE AIKEN
	12	"En una escala del 0 al 10, ¿cómo calificaría la agilidad de su equipo en entregar incrementos funcionales al usuario final? Siendo 0 'muy lentos' y 10 'muy ágiles'."	1,00	1,00	1,00	0,67	1,00	0,93
L. Satisfacción del usuario			1	2	3	4	5	V DE AIKEN
Preguntas	13	"En una escala del 0 al 10, ¿cómo calificaría la satisfacción general de los usuarios con los últimos entregables? Siendo 0 'muy insatisfechos' y 10 'muy satisfechos'."	1,00	1,00	0,67	1,00	1,00	0,93
	14	"¿Qué proporción de los miembros del equipo están familiarizados con las métricas de feedback de los usuarios? Proporcione una respuesta del 0 al 10."	1,00	0,67	0,33	0,67	1,00	0,73

Fuente: Elaboración propia con formato V_Aiken e información de evaluadores

Anexo B. Cronograma

Nombre de la tarea	Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiem			
	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Contextualización y delimitación																												
Recolectar información colombia fintech																												
Perfeccionar instrumento																												
Delimitar población según el perfil																												
Segmentación por RADAR																												
Contactar población por linkedin																												
Aplicación de instrumento																												
Encuestas lideres de negocio																												
Encuestas lideres de proyectos																												
Contacto adicional a población no localizada																												
Análisis																												
Clasificar información																												
Análisis descriptivo																												
Análisis estadístico con SPSS																												
Consolidar hallazgos																												
Elaboración guía o recomendaciones																												
Consolidar guía																												

Fuente: Elaboración propia

Anexo C. Respuestas Encuesta

#	Introduzca el nombre de su empresa	¿Cuál es su rol en la organización?	¿Cómo gestiona actualmente tu organización los proyectos o desarrollos para mejoras de funcionalidades de producto?	De los proyectos o desarrollos de funcionalidades que se gestionan internamente, ¿Cómo te encuentras involucrado?	¿Cuánto tiempo ha estado trabajando en esta organización?	¿Qué marcos de trabajo, metodologías o estándares utiliza principalmente su organización para la gestión de proyectos o desarrollos de producto?	Considerando la naturaleza de los proyectos e iniciativas actuales y su relación con proyectos anteriores, por favor evalúe en una escala del 0 al 10 la similitud de los requerimientos técnicos y funcionales.
scmb1cmjygaquw hmscmb1cstgzsa	Iris Neofinanciera	Lider comercial / Lider de negocio	La mayoría de los proyectos y desarrollos se realizan internamente	Participo como interesado o parte afectada en algunos proyectos o desarrollos	1 a 3 años	Scrum	5
x6vx2g2c2bgnn2mle sqot6yx6vx2g2nn	Movii	Product Owner	La mayoría de los proyectos y desarrollos se realizan internamente	Participo o lidero la gestión y/o definiciones de algunos de estos proyectos o desarrollos	1 a 3 años	Scrum	8
5xwtkizg0t9cnwoww 8s2p5xwtkq3imff	Iris	Analista de negocio o producto	La mayoría de los proyectos y desarrollos se realizan internamente	Participo o lidero la gestión y/o definiciones de algunos de estos proyectos o desarrollos	6 meses a 1 año	Scrum	5
a8u21i5y7jffju4iepfq2 na8u21iugad	Movii	Analista de negocio o producto	La mayoría de los proyectos y desarrollos se realizan internamente	Recibo actualizaciones como interesado, pero no participo en absoluto	1 a 3 años		9
smz8cgv3np97w91r 0smz8cgvr23n4wrc	Finzi	Product manager	La mayoría de los proyectos y desarrollos se realizan internamente	Participo como interesado o parte afectada en algunos proyectos o desarrollos	Más de 3 años	Scrum	5
bs2suvbzrqlgw17wz bs2s2o5nvwqyomh	Finzi	Lider de proyectos	La mayoría de los proyectos y desarrollos se realizan internamente	Participo o lidero la gestión y/o definiciones de algunos de estos proyectos o desarrollos	1 a 3 años	Scrum	6
rvmdewus6e05pbiak rvmd70hutsyg7e	Lulo Bank	Product manager	La mayoría de los proyectos y desarrollos se realizan internamente	Participo o lidero la gestión y/o definiciones de algunos de estos proyectos o desarrollos	1 a 3 años	Scrum	6
rh4id6ayg22a8brh4i cmksbwo39aw77y	Lulo Bank	Product Owner	La mayoría de los proyectos y desarrollos se realizan internamente	Participo o lidero la gestión y/o definiciones de algunos de estos proyectos o desarrollos	1 a 3 años	Scrum	9
11fzm2o6l2rtxbyl1 1fzs4cq4npxr	Pagos GDE S.A	Lider comercial / Lider de negocio	La mayoría de los proyectos y desarrollos se realizan internamente	Participo como interesado o parte afectada en algunos proyectos o desarrollos	6 meses a 1 año	Scrum	4
8l0wrytotedv9vki8i0 w8zi91088mexl	Pagos GDE S.A	Lider de proyectos	La mayoría de los proyectos y desarrollos se realizan internamente	Participo o lidero la gestión y/o definiciones de algunos de estos proyectos o desarrollos	Más de 3 años	Scrum	3
baxfsniu22eicbf99r0 nbaxfnygupygs	Minka	Lider comercial / Lider de negocio	La mayoría de los proyectos y desarrollos se realizan internamente	Participo como interesado o parte afectada en algunos proyectos o desarrollos	6 meses a 1 año	Scrum	8
wngcv90et5jwmtdyg nwnvcv9mndcdkpp	minka	Product manager	La mayoría de los proyectos y desarrollos se realizan internamente	Participo o lidero la gestión y/o definiciones de algunos de estos proyectos o desarrollos	1 a 3 años		8

En la gestión de proyectos, existen varios enfoques que los equipos pueden adoptar. Estos incluyen el enfoque predictivo, que se centra en seguir un plan detallado con un alcance definido; el enfoque adaptativo, que se	En una escala del 0 al 10, ¿con qué frecuencia se involucran los stakeholders	En una escala del 0 al 10, ¿cómo calificaría el nivel de desarrollo de estrategia	En una escala del 0 al 10, ¿Con qué frecuencia el equipo realiza entregables del	En una escala del 0 al 10, ¿con qué frecuencia el equipo genera y socializa prototipos	En una escala del 0 al 10, ¿con qué frecuencia el equipo realiza encuestas	En una escala del 0 al 10, ¿con qué frecuencia se modifica el alcance del	En una escala del 0 al 10, ¿Cómo calificaría la agilidad del equipo IT del producto	En una escala del 0 al 10, ¿Cómo calificaría la satisfacción general de los	En el equipo IT del proyecto/producto, ¿qué tan familiarizados están los	En términos de cumplimiento el proyecto en factores	En términos de seguimiento o al caso de negocio del proyecto, donde el	¿Estarías dispuesto/a a participar en una breve entrevista adicional de 10
	7	5	5	6	6	7	2	5	6	5	8	5 0
	6	5	5	5	7	6	3	5	8	8	7	3 0
	5	8	5	6	7	7	4	5	8	7	6	5 0
	8	8	8	7	10	8	3	4	8	3	3	4 0
	8	5	8	6	3	5	5	5	4	4	8	5 0
	5	8	3	5	4	5	5	8	8	5	6	6 0
	8	10	5	10	8	8	8	7	7	9	8	9 1
	10	5	7	9	8	8	7	3	5	5	6	5 0
	7	5	8	8	5	3	5	5	5	4	6	7 0
	7	10	8	10	8	8	5	7	8	7	7	8 0
	8	8	8	5	8	8	5	8	8	5	6	10 0
	7	8	7	8	8	5	7	8	8	8	7	7 1

Anexo D. Guía Paso a Paso para Implementación de Marcos de Trabajo Ágiles en Fintech

Introducción

Esta guía es diseñada para CEO's, líderes de proyectos, agilidad o producto en el sector Fintech que estén considerando la implementación de un marco de trabajo ágil o tradicional para la gestión de proyectos. El objetivo principal de esta guía es orientar la correcta elección o implementación basado en el contexto de la empresa, las necesidades y la naturaleza de sus requerimientos. El enfoque de esta guía esta basado en la maximización de la satisfacción del usuario y la percepción de agilidad considerando principios de adaptabilidad, entrega de valor, gestión de stakeholders y retroalimentación mediante un enfoque práctico y validación del funcionamiento en la industria.

A continuación se encuentra un paso a paso y una serie de recomendaciones para determinar que marco de trabajo escoger y qué principios son los mínimos requeridos en el enfoque de la creación de valor y satisfacción del usuario.

Paso 1. Evaluación del contexto y requerimientos de los proyectos

1. Analizar requerimientos técnicos funcionales en los proyectos actuales:
 - Evalúe en una escala qué tan similares son los nuevos requerimientos en comparación con antiguos proyectos (Muy similares, similares o diferentes): Si los requerimientos son similares o muy similares optar por un marco de trabajo predictivo o híbrido con tendencia a predictivo. Si los requerimientos son diferentes utilizar un marco de trabajo predominantemente ágil y adaptativo como Scrum o Kanban.

Paso 2. Selección del marco de trabajo y aplicación según el enfoque

1. Enfoque predictivo: En este escenario es fundamental seguir todos los principios y buenas prácticas del PMBOK, considerando que las tareas son de bajo nivel de incertidumbre y se deben buscar eficiencias en la gestión del desempeño, costo, tiempo y calidad para garantizar la entrega de valor adecuada y la minimización de riesgos y costos.

Es fundamental incorporar planes de trabajo detallados, EDT por proyecto y una línea base, así como métricas que permitan monitorear el avance del proyecto y el costo ejecutado, así como también los indicadores que se plantean en el PMBOK.

En este enfoque es de alta relevancia tener gerentes de proyecto altamente capacitados y en lo posible establecida una oficina de proyectos (PMO) que establezca y guíe buenas prácticas.

2. Enfoque entre híbrido y ágil:

Establezca un equipo de trabajo inicialmente bajo marco de trabajo *scrum* con los respectivos roles y responsabilidades que plantea la guía, por lo menos mientras los equipos obtienen un alto nivel de madurez y autogestión, y se pueden identificar marcos de trabajo más adecuados para la empresa.

Garantice principalmente las buenas prácticas ágiles como:

1. Realizar entregas funcionales en producción lo más frecuente posible máximo 1 mes.
2. Recolectar retroalimentación frecuentemente entre 1 semana y 1 mes.
3. Socialice prototipos con usuarios previo a desarrollar cualquier funcionalidad o mejora.
4. Involucre a los *stakeholders* frecuentemente entre 1 semana y 1 mes.

5. Asegure la capacidad y empoderamiento del equipo del proyecto para adaptar el alcance del proyecto o funcionalidad rápidamente en la medida que se obtenga feedback del mismo.
6. Considere planificación y plan de trabajo para las tareas que se pueden predecir y adáptelas en los diferentes *sprints* según los aprendizajes obtenidos al final de cada sprint.
7. Defina un gerente de proyectos que pueda trabajar transversalmente en la organización y que acompañe a los scrum master en responsabilidades de medir el desempeño, entrega de valor y gestión de riesgos, entre otros principios del PMBOK con el objetivo de evitar sobrecostos o atrasos.
8. Defina métricas que le permitan monitorear la entrega de valor, la satisfacción del usuario, pero a su vez mantenga KPI's y métricas de medición de desempeño de los proyectos.

Las prácticas ágiles principalmente tienen una relación directa de más del 70% respecto a la satisfacción del usuario y percepción de agilidad. En paralelo, garantice en proyectos y/o funcionalidades de baja incertidumbre y alta similitud de requerimientos, prácticas de la gestión de proyectos predictiva que le permitan una mayor eficiencia; como el medir el éxito del proyecto en factores de alcance, costo y tiempo.

Paso 3. Aprendizaje, monitoreo y evolución.

Registre lecciones aprendidas y asegúrese de compartir feedback en la organización máximo mensualmente, en la medida que se obtiene mayor nivel de madurez y conocimiento de la organización y las necesidades del mercado mantenga estos principios y agregue otras buenas prácticas del PMBOK o de otro marco de trabajo que se alineen a las necesidades de la organización.