

## Anexo A. Trayectoria de BBVA COLOMBIA

### 1. Trayectoria de más de 160 años

La historia de BBVA (BBVA COLOMBIA, Información corporativa de BBVA, 2019) es la historia de muchas personas que, desde mediados del siglo XIX, han formado parte de más de un centenar de entidades financieras que se han ido uniendo para ampliar su proyecto empresarial. Hoy, en BBVA trabajamos por un futuro mejor para las personas, buscando relaciones duraderas con nuestros clientes que cambian la forma de ver el negocio. Como resultado de este trabajo, BBVA se ha convertido en todo un referente mundial y en uno de los bancos más reconocidos y premiados.

BBVA apuesta firmemente por el futuro y está siendo pionero en la adaptación a las necesidades que impone un mercado cada vez más global, en definitiva, a la banca del siglo XXI.

Una trayectoria de más de 160 años avala esta apuesta.

#### 1.1. El comienzo

La historia de BBVA (BBVA COLOMBIA, Información corporativa de BBVA, 2019) comienza en 1857 en Bilbao, una ciudad situada al norte de España, cuando la Junta de Comercio promueve la creación de Banco de Bilbao como banco de emisión y descuento. Se trató de una iniciativa pionera, impulsada por un contexto de crecimiento económico de la región. Hasta la última década del siglo XIX, la entidad actuó casi en solitario en la plaza.

En la segunda mitad del siglo XIX, Banco de Bilbao financia importantes proyectos de infraestructuras y de desarrollo siderúrgico. En 1878 pierde la facultad de emitir billetes propios y se reorganiza como banco de préstamos y descuento. Banco de Vizcaya se funda en 1901; realiza sus primeras operaciones en Bilbao y poco a poco se extiende por todo el país. Además de su actividad como banco comercial y de depósitos, interviene en la creación y desarrollo de una buena parte de la industria española. En 1902, Banco de Bilbao

se fusiona con Banco del Comercio, aunque ambas entidades mantienen sus respectivas figuras jurídicas.

En 1909 se crea Caja Postal como entidad de derecho público, y empieza a prestar servicio en 1916 con la emisión y administración de libretas de ahorro.

Un consorcio de banqueros e industriales constituye Banco de Crédito Industrial (BCI) en 1920, con la finalidad explícita de impulsar, mediante la concesión de créditos a largo plazo, la instalación y consolidación industrial. Banco de Bilbao y Banco de Vizcaya formaban parte de este consorcio.

En 1923 se crea el Servicio Nacional de Crédito Agrícola, dependiente del Ministerio de Agricultura, que concede créditos a asociaciones agrícolas y ganaderas con la responsabilidad solidaria y mancomunada de sus asociados.

## **1.2. La ampliación**

En el entorno de desarrollo económico (BBVA COLOMBIA, Información corporativa de BBVA, 2019) de la década de 1960, Banco de Bilbao aumenta su dimensión integrando otros bancos y comienza a crear un grupo financiero; mientras, Banco de Vizcaya continúa su crecimiento, se consolida como un banco universal moderno y va configurándose como un importante grupo financiero. La flexibilización de las normas de apertura de oficinas le permite ampliar su red comercial.

Caja Postal amplía los servicios que presta a los clientes con la apertura de cuentas corrientes, compra-venta de valores y la concesión de créditos en algunas líneas específicas. La Ley de Ordenación Bancaria de 1962 nacionaliza BCI, BHE y BCL, y transforma el Servicio Nacional de Crédito Agrícola en Banco de Crédito Agrícola (BCA), convirtiendo a los cuatro bancos en entidades de derecho público. Pero en 1971 se convierten en entidades oficiales de crédito (Ley de Organización y Régimen de Crédito Oficial) como sociedades anónimas.

En la década de 1980, Banco de Bilbao basa su estrategia en alcanzar una mayor dimensión que le permita acceder a los negocios financieros que surgen de los avances tecnológicos, la desregulación, la securitización y la interrelación de los mercados nacionales e internacionales.

Banco de Vizcaya contribuye al reflotamiento de bancos afectados por la crisis económica y desarrolla una política de fuerte crecimiento por adquisiciones, que le lleva a formar un

gran grupo bancario. La operación más importante es la compra de Banca Catalana en 1984.

Por su parte, las entidades oficiales de crédito van ampliando sus negocios con operaciones de mercado. En 1982, BEX pierde la exclusividad del crédito a la exportación, orienta su negocio hacia la banca universal y forma un grupo financiero. En este proceso adquiere Banco de Alicante (1983).

En 1988 se firma el acuerdo de fusión de Banco de Bilbao y Banco de Vizcaya para crear BBV. Corporación Bancaria de España se constituye en 1991 como sociedad estatal y entidad de crédito con estatuto de banco. Inicia su historia con un modelo de banca federada, pero en 1998 se integran Corporación Bancaria de España (ya privatizada vía OPVs), BEX (fusionado con BCI), BHE y Caja Postal en un solo banco que opera con la marca Argentaria.

BBVA unificó en mayo de 2013 su red de oficinas en Catalunya, tras culminar el proceso de adquisición de Unnim Banc.

### **1.3. La integración en BBVA**

BBV y Argentaria (BBVA COLOMBIA, Información corporativa de BBVA, 2019) anuncian su proyecto de fusión el 19 de octubre de 1999, con el objetivo de seguir creando valor. El nuevo banco (BBVA) nace con un tamaño relevante, una fuerte solvencia patrimonial y gran estructura financiera, una adecuada diversificación geográfica de los negocios y de los riesgos y, como consecuencia de todo ello, un mayor potencial de crecimiento de beneficios.

En 1999, BBVA nace con un tamaño relevante, una fuerte solvencia patrimonial y una gran estructura financiera.

El cliente dispone de una mayor red de distribución y una gama de productos más amplia, un acceso más fácil a los nuevos canales y una fuerte presencia internacional. El empleado cuenta con más oportunidades para su desarrollo profesional.

La integración en BBVA tuvo un desarrollo modélico que se atribuye a:

- La rapidez con que se tomaron las decisiones estratégicas. La inmediata definición de la estructura organizativa y el acuerdo marco laboral.

- La celeridad en formar grupos de trabajo y la fijación de planes por líneas de actividad.
- El cumplimiento de unos calendarios ambiciosos, en algunos casos de forma anticipada.
- El entusiasmo, participación, esfuerzo y espíritu de colaboración de todas las personas que forman BBVA.

El proceso de integración recibe un fuerte impulso cuando, en enero de 2000, se adopta la marca única BBVA, lo que permite generar en muy poco tiempo una imagen fuertemente posicionada en cuanto a identidad propia y diferenciada. El proceso de integración de BBVA, desarrollado con rapidez y eficacia, concluye en febrero de 2001.

La integración de los negocios minoristas del grupo en España (BBV, Argentaria, Banca Catalana, Banco del Comercio y Banco de Alicante) permite aprovechar la potencialidad de una amplia red de oficinas con la imagen BBVA

Publicaciones financieras de gran prestigio reconocen entonces la eficacia de la integración en BBVA y lo eligen mejor banco del mundo (Forbes) y de España (The Banker) en el año 2000, y mejor banco de América Latina (Forbes) y mejor banco europeo (Lafferty) en 2001. (Ver Figura 1).

**Figura 1. Historia Expansión BBVA**



**Fuente: BBVA COLOMBIA**

## 1.4. BBVA en el mundo

BBVA es un grupo financiero (BBVA COLOMBIA, Información corporativa de BBVA, 2019) global fundado en 1857 con una visión centrada en el cliente. Tiene una posición de liderazgo en el mercado español, es la mayor institución financiera de México y cuenta con franquicias líder en América del Sur y la región del Sunbelt en Estados Unidos. Además, es el primer accionista de Garanti, en Turquía. Su negocio diversificado está enfocado a mercados de alto crecimiento y concibe la tecnología como una ventaja competitiva clave. La responsabilidad corporativa es inherente a su modelo de negocio, impulsa la inclusión y la educación financieras y apoya la investigación y la cultura. BBVA opera con la máxima integridad, visión a largo plazo y mejores prácticas (ver Figura 2).

Figura 2. Globalidad de BBVA



Fuente: BBVA COLOMBIA

## 1.5. Datos básicos de BBVA COLOMBIA.

Datos relevantes del Grupo BBVA (cifras consolidadas) a 31-12-2018 (BBVA COLOMBIA, Información corporativa de BBVA, 2019). Esta sección recoge todos los datos actualizados al trimestre de balance, cuenta de resultados y otros datos relevantes.

- **Posición en el Mercado de BBVA COLOMBIA.**

De acuerdo con el Informe Anual Colombia 2017, último informe anual publicado, BBVA Colombia conservó la cuarta posición en el mercado con una cuota en activos de 9,41% a octubre de 2017, por su parte el principal competidor, Bancolombia, continuó en el primer lugar con una cuota de 25,58%. En cuanto a la inversión crediticia, BBVA se mantuvo en la cuarta posición con una cuota de mercado de 10,14% a octubre de 2017, la cual presentó una variación de +28 pb con respecto al mismo período de 2016. La cartera de particulares registró una cuota de 14,85% a octubre de 2017 y presentó una disminución de -8 pb con respecto al mismo período de 2016. La cuota de mercado de la cartera de empresas se situó en 6,87% para el mes de octubre de 2017 y reflejó un

aumento de +30 pb con respecto al mismo período de 2016. BBVA se ubicó en tercera y quinta posición respectivamente. Con relación a los recursos de clientes, BBVA se situó para el mes de octubre en la cuarta posición con una cuota de mercado del 11,58%, la cual presentó una variación de -34 pb con respecto al mismo mes del año anterior. Los recursos a la vista aumentaron +61 pb en octubre comparado con el mismo período de 2016 y se ubicó en la tercera posición con una cuota de 11,89%. Ahorros registró una reducción de -135 pb y se posicionó en el cuarto lugar con cuota de 10,03%. Por su parte, la cuota de CDT's registró un aumento de +48 pb con respecto a octubre de 2016. Con esta variación presentó una cuota de 13,65% y se situó en tercer lugar.

- **Sector Económico de BBVA COLOMBIA**

BBVA COLOMBIA (BBVA COLOMBIA, Información corporativa de BBVA, 2019) se encuentra en el sector económico Terciario o de Servicios debido a que no produce bienes tangibles, contribuye a la formación del ingreso nacional y del producto nacional e incluye todas aquellas actividades que no producen una mercancía en sí, pero que son necesarias para el funcionamiento de la economía.

Por lo anterior, se considera necesario dar a conocer sobre la transformación de BBVA, su entorno, propuesta de valor, propósito, prioridades estratégicas como son: La mejor experiencia de cliente, Ventas Digitales, Nuevos Modelos de Negocio, Optimización de la Asignación de Capital, Liderazgo en Eficiencia y El Mejor Equipo, adicionalmente sus valores que son: El cliente es lo primero, Pensamos en Grande y Somos un Solo Equipo, además su compromiso social; que permiten a BBVA mantenerse en el Sector Económico Terciario en la industria Financiera.

- **La transformación en BBVA**

BBVA se ha consolidado como una de las entidades financieras de referencia en el mundo (BBVA COLOMBIA, Información corporativa de BBVA, 2019) y más después de la reciente crisis económica, demostrando su gran fortaleza: recurrencia de resultados, resistencia estructural en cualquier entorno y generación de valor a nuestros stakeholders, un valor que irá a más con la capacidad tecnológica que ha ido

acumulando y que permitirá cumplir con nuestro objetivo de ser el mejor banco de la era digital.

- **Nuevo entorno**

El nuevo entorno supone un gran desafío para la industria financiera, por varios motivos (BBVA COLOMBIA, Información corporativa de BBVA, 2019). En primer lugar, aumenta la presión en la rentabilidad, causada por bajos tipos de interés, una desaceleración de la actividad y mayor presión regulatoria.

Al mismo tiempo, nuevos jugadores especializados se están incorporando a la industria financiera a compitiendo con éxito partes de la cadena de valor (pagos, financiación, gestión de activos, seguros, etc.). Sus propuestas disruptivas se basan, principalmente, en una mejor experiencia de cliente y en menores costes de operaciones. Dichos jugadores son tanto compañías FinTech como grandes empresas digitales (Google, Amazon, etc.), que ya están compitiendo con los bancos en el nuevo entorno.

Además, las nuevas tecnologías transformadoras y el uso de datos están abriendo oportunidades inimaginables gracias al análisis de datos y algoritmos de manera automatizada (perfil de riesgo, hábitos y preferencias, necesidades financieras y expectativas, etc.) y a la reducción de los costes unitarios gracias a la automatización de procesos y la escalabilidad.

Por último, se produce un cambio en los hábitos de los consumidores, que solicitan un nuevo tipo de relación bancaria y demandan ya nuevos servicios basados en sus nuevas necesidades. Están permanentemente conectados (quieren operar en cualquier momento y desde cualquier lugar), acostumbrados a las experiencias digitales (esperan ayuda proactiva y personalizada en la gestión de sus finanzas) y utilizan múltiples dispositivos y aplicaciones (buscan poder operar desde el canal que sea de su conveniencia). Del mismo modo, demandan mayor transparencia y confianza en su relación bancaria, así como mayor personalización, accesibilidad y conveniencia en los servicios financieros para el logro de sus objetivos vitales

- **Propuesta de valor**

En este contexto, el objetivo principal de la estrategia de transformación del Grupo BBVA (BBVA COLOMBIA, Información corporativa de BBVA, 2019) es afianzar la relación con nuestros clientes, redefiniendo nuestra propuesta de valor para centrarnos en sus necesidades reales.

Queremos ayudar a nuestros clientes a tomar las mejores decisiones financieras, a través de una oferta de productos y servicios clara, sencilla y transparente, basada en unas condiciones justas y en los conceptos de prudencia e integridad para ganar su confianza.

Asimismo, nuestra propuesta de valor debe ser fácil y conveniente; es decir, una propuesta en la que se ofrezca la posibilidad de acceder a nuestros servicios en todo momento, desde cualquier lugar y por el medio que cada cliente elija, facilitando las opciones de hacerlo autónomamente, a través de canales digitales, o mediante la interacción humana.

Además, debemos proporcionar una ayuda y asesoramiento relevantes. Tenemos que ayudar a nuestros clientes a tomar las mejores decisiones (bancarias y no bancarias), apoyarles en la gestión de sus finanzas diarias, proporcionar productos y servicios de manera proactiva, innovadora y personalizada, así como las mejores recomendaciones de entre todas las alternativas financieras posibles.

En definitiva, tenemos que pasar de ser proveedores de infraestructuras alrededor del dinero a tener un impacto positivo en la vida de las personas y los negocios.

- **Ruta estratégica definida: nuestro propósito y prioridades estratégicas.**

Para guiar la ejecución de la estrategia (BBVA COLOMBIA, Información corporativa de BBVA, 2019), se ha definido un nuevo propósito: “Poner al alcance de todas las oportunidades de esta nueva era” y seis prioridades estratégicas (ver Figura 3):

Figura 3. Prioridades Estratégicas de BBVA

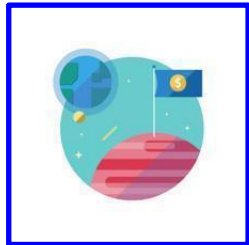
Prioridad Estratégica. “La mejor experiencia de cliente”



Prioridad Estratégica. “Ventas Digitales”



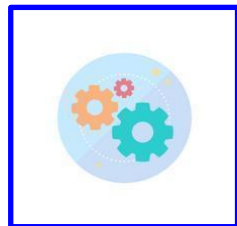
Prioridad Estratégica. “Nuevos Modelos de Negocio”



Prioridad Estratégica. “Optimización de la Asignación de Capital”



Prioridad Estratégica. “Liderazgo en Eficiencia”.



Prioridad Estratégica. “El Mejor Equipo”.



Fuente: BBVA COLOMBIA

- **La mejor experiencia de cliente**

El foco del Grupo BBVA se centra en (BBVA COLOMBIA, Información corporativa de BBVA, 2019) ofrecer la mejor experiencia de cliente, que esta se distinga por su sencillez, transparencia y rapidez; incrementar el empowerment de los clientes y ofrecerles un asesoramiento personalizado.

Su modelo de negocio está orientado al cliente que ofrece un servicio diferencial con un objetivo muy ambicioso: ser líderes en satisfacción de la clientela en todas las geografías en las que operamos.

- **Ventas Digitales**

Para BBVA es fundamental (BBVA COLOMBIA, Información corporativa de BBVA, 2019) la digitalización para su transformación y potenciar el negocio en los canales digitales. En este sentido estamos desarrollando una oferta digital de productos y servicios para que los clientes puedan utilizar el canal de su conveniencia.

- **Nuevos Modelos de Negocio**

Para impulsar la transformación del grupo (BBVA COLOMBIA, Información corporativa de BBVA, 2019), BBVA participa de forma activa en la disrupción digital de la industria financiera, a través de la unidad de negocio de New Digital Businesses (NDB). Para ello, nos estamos apalancando en el ecosistema Fintech en la búsqueda de nuevos modelos de negocio digitales para el banco.

- **Optimización de la Asignación de Capital**

El objetivo de esta prioridad (BBVA COLOMBIA, Información corporativa de BBVA, 2019) se centra en mejorar la rentabilidad y sostenibilidad del negocio, así como en simplificarlo y focalizarlo en las actividades más relevantes.

- **Liderazgo en Eficiencia**

En un entorno de menor rentabilidad para la industria financiera (BBVA COLOMBIA, Información corporativa de BBVA, 2019), la eficiencia se convierte en una prioridad esencial en el plan de transformación de BBVA. Dicha prioridad se basa en construir un nuevo modelo de organización que sea lo más ágil, sencillo y automatizado posible.

- **El Mejor Equipo**

BBVA tiene como prioridad (BBVA COLOMBIA, Información corporativa de BBVA, 2019) atraer, desarrollar, motivar y retener al mejor equipo, proporcionar la mejor experiencia de empleado y evolucionar la cultura corporativa para alinear con el proceso de transformación del Grupo y con su Propósito.

- **Nuestros Valores.**

BBVA es una entidad financiera (BBVA COLOMBIA, Información corporativa de BBVA, 2019) que mira hacia el futuro, íntegra e innovadora, que nació con la misión de financiar los sueños de las personas. Ese espíritu sigue hoy con nosotros y nos anima a transformar sus vidas ayudándoles a tomar las mejores decisiones para que cumplan sus sueños. Para nosotros eso significa “Poner al alcance de todas las oportunidades de esta nueva era” (ver Figura 4).

Figura 4. Valores de BBVA.

**Valor. “El cliente es lo primero”**

En BBVA se ve el trabajo desde la óptica del cliente, incorporando su punto de vista en todas las decisiones y anteponiendo siempre sus intereses.

Soluciona las necesidades de sus clientes de manera ágil y ejecutiva, superando cualquier dificultad que encontrada.



**Valor. “Pensamos en Grande”**

Quiere sorprender a sus clientes con las mejores soluciones, generando experiencias únicas.

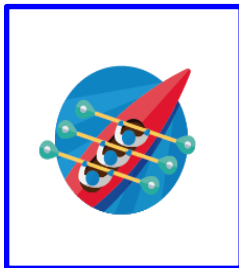
Para ello, se marca retos ambiciosos y aspiracionales, cuestionando todo lo que se hace y planteando nuevas formas de hacer las cosas.



**Valor. “Somos un Solo Equipo”**

En BBVA están comprometidos tanto en el rol personal como con el objetivo común del Grupo, asumiendo los objetivos del banco como propios.

Trabajando como un solo equipo, confiando en nuestros compañeros y rompiendo silos entre áreas y barreras jerárquicas.



Fuente: BBVA COLOMBIA

- **Compromiso social**

BBVA está fuertemente comprometida (BBVA COLOMBIA, Información corporativa de BBVA, 2019) con las sociedades con las que opera, donde trabaja en varios frentes: educación financiera, educación para la integración social, apoyo a entidades sociales, emprendimiento y conocimiento, ciencia y cultura.

BBVA Colombia por ser una empresa del sector económico de servicios de la industria Financiera (BBVA COLOMBIA, Situación Financiera BBVA COLOMBIA, 2018) a continuación se presenta la posición en la que se encuentra actualmente:

La economía global está siendo liderada por el impulso fiscal en EE.UU., que contrasta con ciertas señales de moderación en China y otras economías emergentes y, de manera más intensa, en la Eurozona. Además, persisten varios factores potencialmente negativos que, de momento, no han tenido reflejo directo en la actividad: el retiro de EE.UU. del acuerdo nuclear con Irán, las tensiones comerciales y las presiones de inflación por el mayor precio del petróleo. Este último factor llevó a que los miembros de la FED consideraran necesario mayores incrementos de la tasa de interés este y el próximo año. Con todo, la previsión del crecimiento mundial para los próximos dos años se mantiene sin cambios, en 3,8%, apoyadas en el sólido crecimiento de EE.UU. Los mercados financieros en Colombia resistieron bien a la mayor volatilidad global, soportados en los mayores precios del petróleo. Las tasas de los TES, aunque se incrementaron, lo hicieron menos que en otros episodios de volatilidad global y de política monetaria restrictiva en Estados Unidos. Además, el tipo de cambio, si bien ha tenido mayor volatilidad en el pasado reciente, se ha mantenido en un estrecho margen de cotización. Finalmente, las primas de riesgo en este momento se ubican muy cerca de los puntos más bajos de este año.

El mejor comportamiento de los mercados financieros locales (Situación de Colombia BBVA, 2018) también estuvo apoyado por el ajuste saludable que hizo la economía doméstica después del choque de los términos de intercambio. El gasto se redujo más rápido que el ingreso y llevó a aumentar las tasas de ahorro en el país. Adicionalmente, las empresas tuvieron ganancias en eficiencia de costos que mejoraron la estructura financiera de sus operaciones. Como resultado, el déficit externo se redujo a niveles más sostenibles, financiado plenamente mediante la inversión extranjera directa, y la

carga financiera de los hogares empezó a caer desde finales de 2017. Hacia delante, con este ajuste previo, los hogares y empresas tienen espacio para incrementar su gasto, adquirir créditos e impulsar la demanda interna. En el período de ajuste fue esencial el Banco de la República, elevando sus tasas en el momento que lo requirió el choque externo, las presiones cambiarias y el aumento de la inflación. Con esto, también influyó en la reducción de la demanda doméstica y el desapalancamiento de las empresas y hogares.

Ahora, gracias al ajuste de la economía (Situación de Colombia BBVA, 2018), el Banco Central podrá mantener la tasa de interés en terreno ligeramente expansivo hasta 2021. A lo largo de esos tres años, la política monetaria ayudará a impulsar la recuperación económica, alentando la toma de decisiones de gasto de los agentes económicos. Pero, el gasto de los hogares no sólo aumentará gracias a las bajas tasas de interés, sino también por la menor tasa de inflación, que se mantendrá dentro del rango meta en los próximos años, y por el incremento paulatino del ingreso disponible real. El ingreso crecerá a un ritmo mayor por la aceleración del PIB, desde 1,8% en 2017 hasta 2,6% en 2018 y 3,3% en 2019, según nuestras estimaciones. El consumo privado será uno de los pilares de la recuperación económica. Pasará de crecer 1,8% en 2017 a 2,8% en 2017 y 3,6% en 2018. Será importante el gasto en servicios y la mayor compra de bienes durables. También sobresaldrá el consumo público, el cual volverá a crecer por encima del PIB en 2018 por segundo año consecutivo. No así en 2019, cuando el consumo público crecerá por debajo del PIB por los ajustes fiscales que se le exigen al gobierno nacional.

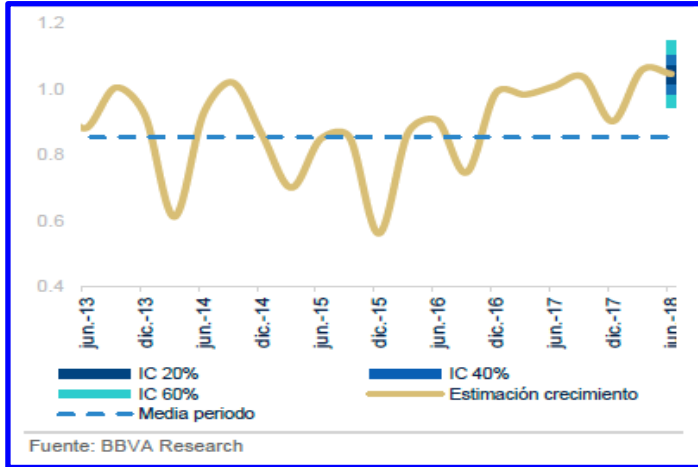
El sector público (Situación de Colombia BBVA, 2018) le dejará el papel de liderazgo en la economía al sector privado, pues el año entrante será el momento clave para la recuperación de la inversión. Esta última crecerá este año por debajo del PIB (en 0,3% anual) debido al aporte negativo del sector de la construcción, y dentro de esta, de las edificaciones. Luego, en 2019, con la construcción en terreno positivo, gracias a las obras de la cuarta generación de infraestructura y la reactivación de la vivienda, la inversión tendrá un crecimiento de 5,6% anual. A mediano plazo, el crecimiento potencial de Colombia dependerá de las mejoras en competitividad y productividad.

Es imperativo que se completen los programas de infraestructura (Situación de Colombia BBVA, 2018), se profundice la formalidad y la digitalización y se diversifiquen

las exportaciones a través de la potencialización del sector agro-industrial. Estimamos que el crecimiento potencial de Colombia se ubicará en 3,5% en promedio en los siguientes 10 años. Situación Colombia – Tercer trimestre 2018 4 2. Crecimiento global robusto pero con ciertos signos de moderación e intensificación de los riesgos La economía internacional sigue estando sometida a las tensiones de fuerzas dispares, entre el buen desempeño económico de los últimos trimestres, prolongado ahora por el estímulo fiscal de la economía estadounidense y la estabilidad de la economía china, y varios factores potencialmente negativos que se han ido generando en lo que va de año, pero que de momento no han tenido reflejo directo en la actividad. El crecimiento mundial se habría desacelerado ligeramente en el segundo trimestre del año (Gráfico 2.1). Aunque el ritmo de expansión se mantiene sólido, lo está haciendo de una manera menos sincronizada, con una aceleración del crecimiento en EE.UU. que contrasta con ciertas señales de moderación en China y algunas economías emergentes y de manera más intensa en la Eurozona.

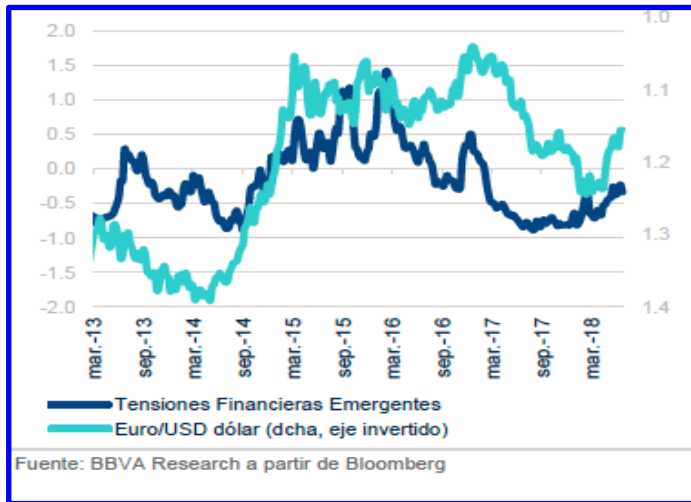
El mayor crecimiento de la economía estadounidense (Situación de Colombia BBVA, 2018), impulsada por las medidas fiscales y la recuperación del comercio global a principios de año, siguen sustentando la fortaleza de la recuperación global. Sin embargo, se han ido desvaneciendo algunos de los apoyos al crecimiento recientemente, a la vez que ha aumentado la incertidumbre por diferentes factores. (ver Figura 5 y Figura 6).

Figura 5. Crecimiento del PIB mundial (t/t, %)



Fuente: BBVA COLOMBIA.

Figura 6. Tipo de cambio eurodólar e índice BBVA de tensiones financieras en mercados emergentes



Fuente: BBVA COLOMBIA

Un primer factor proviene de la retirada de EE.UU. del acuerdo nuclear con Irán, que supuso un choque en la oferta en el mercado de crudo que ha aumentado el precio del petróleo en alrededor del 20% en lo que llevamos de año. Lo anterior presionará al alza la inflación de manera adicional y ha propiciado ya que los bancos centrales

han dado un paso más en la normalización de la política monetaria. En particular la de la Fed, que en lo que va de año acumula una subida de 50 puntos básicos de sus tipos de referencia hasta el 2% y proyecta acelerarlos al 2,50% al cierre del año y al 3,25% a finales de 2019. El diferencial de tipo interés y de crecimiento favorable en EE.UU. frente al resto de geografías ha resultado en una apreciación generalizada del dólar.

Un factor adicional de incertidumbre (BBVA COLOMBIA, Situación Financiera BBVA COLOMBIA, 2018) durante los últimos meses viene asociado al aumento de las tensiones comerciales. Todavía es pronto para saber qué medidas prevalecerán finalmente de las ya aprobadas por la administración de EE.UU., de las preanunciadas y de las posibles contramedidas de los socios comerciales, y tampoco es fácil discernir su impacto en el comercio y la actividad. En principio, el efecto directo a través del canal comercial de las medidas anunciadas hasta ahora sería limitado. Sin embargo, en estos momentos está bajo discusión medidas adicionales por parte de EE. UU. y posibles represalias por parte de los países afectados, con un efecto que ya sería significativo sobre el crecimiento, a lo que habría que añadir potenciales efectos indirectos sobre la confianza de los mercados financieros y los agentes económicos en función de la magnitud del conflicto comercial.

Como consecuencia de estas incertidumbres, se ha producido ya un reajuste en la percepción de riesgo global, especialmente en los países emergentes. Las tensiones financieras en países emergentes han aumentado de forma generalizada (Figura x), por la depreciación de las divisas y la ampliación de las primas de riesgo, aunque se han diferenciado negativamente los países con mayores necesidades de financiación externa. Las previsiones de crecimiento globales para los próximos dos años se mantienen sin cambios, en 3,8%, apoyadas en el sólido crecimiento de EE.UU. No obstante, el menor grado de sincronización observado recientemente se refleja en una revisión a la baja en el crecimiento esperado para 2018-19 tanto para la Eurozona como Sudamérica (principalmente Argentina y Brasil), mientras que mantenemos las previsiones para los próximos años en EE.UU. y China, tras registrar un buen desempeño económico en la primera parte del año y con unos fundamentales aún sólidos para la demanda interna.

El escenario global (BBVA COLOMBIA, Situación Financiera BBVA COLOMBIA, 2018) sigue estando sujeto a riesgos mayoritariamente negativos, que en los últimos meses han aumentado. Por un lado, el riesgo de una guerra comercial se ha intensificado tras las últimas medidas adoptadas por EE.UU. y la respuesta por parte de China, principalmente, y en menor medida por el resto de los países afectados. A esto se suman nuevas amenazas proteccionistas que involucraría los intereses de sectores importantes en otras regiones, como el sector del automóvil en Europa, México, Canadá o Japón. Si bien el impacto directo de las medidas, comentado más arriba, sería limitado, el riesgo de una guerra comercial podría lastrar la confianza, aumentar la aversión al riesgo de los mercados y frenar los flujos globales de inversión directa, con el consecuente impacto en el potencial de crecimiento global. Por otro lado, en un entorno financiero más volátil (Situación de Colombia BBVA, 2018), se incrementaría el riesgo sistémico en economías emergentes. La combinación de un mayor riesgo proteccionista sumado a los de una normalización más acelerada de la política monetaria en EE.UU. y una posible desaceleración en la economía mundial podría disparar la percepción de riesgo en los mercados financieros emergentes, elevando la probabilidad de una disminución brusca o incluso reversión de los flujos de capital. En este contexto, el riesgo de un ajuste brusco de la economía China se mantiene, ya que algunas medidas para responder a una posible guerra comercial podrían limitar y retrasar el proceso de desapalancamiento y de reestructuración de esa economía.

- **Productos o Servicios Ofrecidos por BBVA COLOMBIA.**

#### **Productos de BBVA COLOMBIA**

Los productos ofrecidos por BBVA COLOMBIA son:

- **BBVA Móvil:**
- **BBVA NET**
- **BBVA NET CASH**

- **Tarjetas de Crédito**
- **Cuentas de Nómina**
- **Cuenta Corriente**
- **Cuenta Corriente Tradicional**
- **Cuenta Corriente Con Intereses**
- **Cuenta de Nómina Pensional**
- **Préstamos**
- **Servicios que Ofrece BBVA**
- **Servicios Bancarios: Adquirencias, In House, Pagos, Recaudo Impuestos, recaudo Nacional, Recaudo con PSE**

## Anexo B. Productos de BBVA COLOMBIA

- **Productos o Servicios Ofrecidos por BBVA COLOMBIA**

### **Productos de BBVA COLOMBIA**

Los productos ofrecidos por BBVA COLOMBIA son:

#### **BBVA Móvil:**

Hazte cliente abriendo una Cuenta En Línea

Consulta tus saldos

Paga tus servicios públicos o productos BBVA

Haz transferencias a BBVA y otros bancos

Abre un Fondo en Línea o un CDT en Línea

Recarga tu móvil

Utilízala sin ningún costo.

Accede a BBVA Móvil de forma independiente, no necesitas otras aplicaciones.

Benefíciate de la app activando tu número de celular en el servicio de alertas y mensajes de BBVA.

Personaliza tu ingreso con una contraseña única o huella (en celulares con esta función).

#### **BBVA NET**

Realiza tus transacciones de manera fácil, rápida y segura,

Controla tu dinero desde tu computador con BBVA net. Realiza transferencias, pago de servicios y productos, inscripción de cuentas y consultas con seguridad y sin necesidad de ir a nuestras oficinas.

Maneja tus finanzas personales con el registro detallado de tus gastos, ingresos y créditos.

Regístrate sin costo.

Consulta tus extractos y movimientos.

Recibe información y ofertas de productos según tu perfil y tus necesidades.

Accede a más de 100 operaciones bancarias que podrás realizar en pocos pasos.

Accede a más de 100 operaciones bancarias que podrás realizar en pocos pasos.

Ingresa al botón 'Operaciones' y realiza tus transacciones bancarias más frecuente.

### **BBVA NET CASH**

- Permite gestionar los productos de tesorería de tu empresa desde la web.
- Una plataforma intuitiva y fácil de usar, que cuenta con un módulo de administración para el control de los usuarios que operarán la herramienta.
- Reúne toda la operativa de BBVA en una única herramienta, independientemente del tamaño de tu empresa.
- Encripta y firma con certificados digitales tus archivos de pagos.
- Administra las operaciones y sus usos de acuerdo con los perfiles asignados por tu empresa.
- Restringe la dirección IP para evitar acceso desde sitios diferentes a los autorizados por tu empresa.
- Conéctate de manera segura y cifrada desde el navegador al servidor web.

### **Tarjetas de Crédito**

Dispón de privilegios, seguros y asistencias.

Acumula puntos con tus compras y redimirlos en nuestro Programa Experiencias BBVA.

Aprovecha las promociones en comercios aliados.

### **Cuentas de Nómina**

La nómina es un servicio mediante el cual, a través de una cuenta de ahorros o cuenta corriente, te permite recibir el pago de tu salario de forma automática a través de transferencia de tu empleador. Además, te permite utilizar nuestros canales digitales para gestionar tus recursos y conseguir beneficios adicionales.

- Cuota de manejo a \$0.
- Consulta saldo y realiza pagos de tus servicios públicos sin ningún costo a través de BBVA Net y BBVA Móvil.
- Descarga de certificaciones de cuenta y extractos a través de BBVA Net y BBVA Móvil.
- Transacciones gratuitas desde BBVA Móvil.

## **Cuenta Corriente**

BBVA Colombia ofrece dos tipos de cuentas corrientes:

### **Cuenta Corriente Tradicional**

Solicita tu chequera por BBVA Net o en cualquier oficina BBVA a nivel nacional.

Maneja tu dinero con cheques o tarjeta débito.

Dispón de tu Tarjeta Débito BBVA y aprovecha todos sus servicios.

Tasas de interés diferenciales en función de tu saldo.

Además de permitir realizar consignaciones y retiros a través de cheques y tarjeta débito, tienes la opción de obtener cupo de sobregiro.

Maneja tu dinero por medio de cheques, tu tarjeta débito y canales digitales

Consulta saldo, pagos y transferencias sin ningún costo a través de BBVA Net y BBVA Móvil.

Retira en ATM con token a través de BBVA móvil sin costo.

Usa tu sobregiro y tendrás hasta 7 días de gracia según tu saldo promedio

### **Cuenta Corriente Con Intereses**

Obtén intereses desde \$1.000.000.

Ábrela con un monto desde \$200.000.

Tasas de interés diferenciales en función de tu saldo.

Maneja tu dinero con cheques o tarjeta débito.

Solicita tu chequera por BBVA Net o en cualquier oficina BBVA a nivel nacional.

Además de tener cupo de sobregiro, te ofrece una rentabilidad mensual sobre tus ahorros.

Administra tu dinero de manera eficiente, mediante el giro de cheques, uso de tu tarjeta débito y canales digitale.

Realiza consultas y transacciones con tu cuenta a través de BBVA móvil y BBVA net.

Retira en cajeros automáticos con token a través de BBVA móvil sin costo.

Accede a cupo de sobregiro según tu capacidad de endeudamiento.

Recibe intereses mensuales de acuerdo con tu saldo promedio

### **Cuenta de Nómina PENSIONAL**

- Podrás consultar el saldo de tu pensión 24 X 7 desde BBVA móvil.
- Tendrás \$0 en la cuota de tu tarjeta débito.
- Contarás con asistencias para ti y para tus mascotas.
- Podrás disfrutar excelentes promociones pagando con tu tarjeta débito.

### **Préstamos**

Un préstamo personal es una cantidad de dinero que una entidad financiera, en este caso nosotros como BBVA, te otorgamos con la promesa de que devolverás el dinero en un plazo determinado y acordado entre ambas partes.

### **Servicios que Ofrece BBVA**

Los servicios que ofrece BBVA son:

### **Servicios Bancarios:**

### **Adquirencias**

- Bríndale a tu cliente más alternativas de pago y financiación.
- Disminuye costos y mejora el nivel de seguridad.
- Obtén un servicio que facilita la conciliación de las transacciones.

### **Corresponsales Bancarios**

- Bríndale a tu cliente más alternativas de pago y financiación.
- Disminuye costos y mejora el nivel de seguridad.
- Obtén un servicio que facilita la conciliación de las transacciones.

### **In House**

- Realiza en tus propias instalaciones recaudos, pagos y servicios transaccionales propios de una oficina bancaria.
- Incrementa la rentabilidad de los clientes.
- Fortalece los lazos comerciales con tus clientes e incrementa tus oportunidades de negocio.

### **Pagos**

- Consulta y realiza operaciones las 24 horas del día en BBVA Net Cash.
- Realiza pagos a terceros que pueden ser reclamados en efectivo o cheque de gerencia en cualquiera de las oficinas bancarias de BBVA Colombia con el Pago de Masivos.
- Haz tu pago de nómina de manera electrónica y ten a tu disposición, por medio de BBVA Net Cash, asesoría personalizada.

### **Recaudo Impuestos**

- Realiza de forma ágil y segura el recaudo y pago de los Impuestos Nacionales.
- Usa todos los canales de BBVA: Red de oficinas, BBVA Net, Línea BBVA, Cajeros Automáticos y PSE y Corresponsales Bancarios.
- Utiliza el servicio en horarios extendidos.

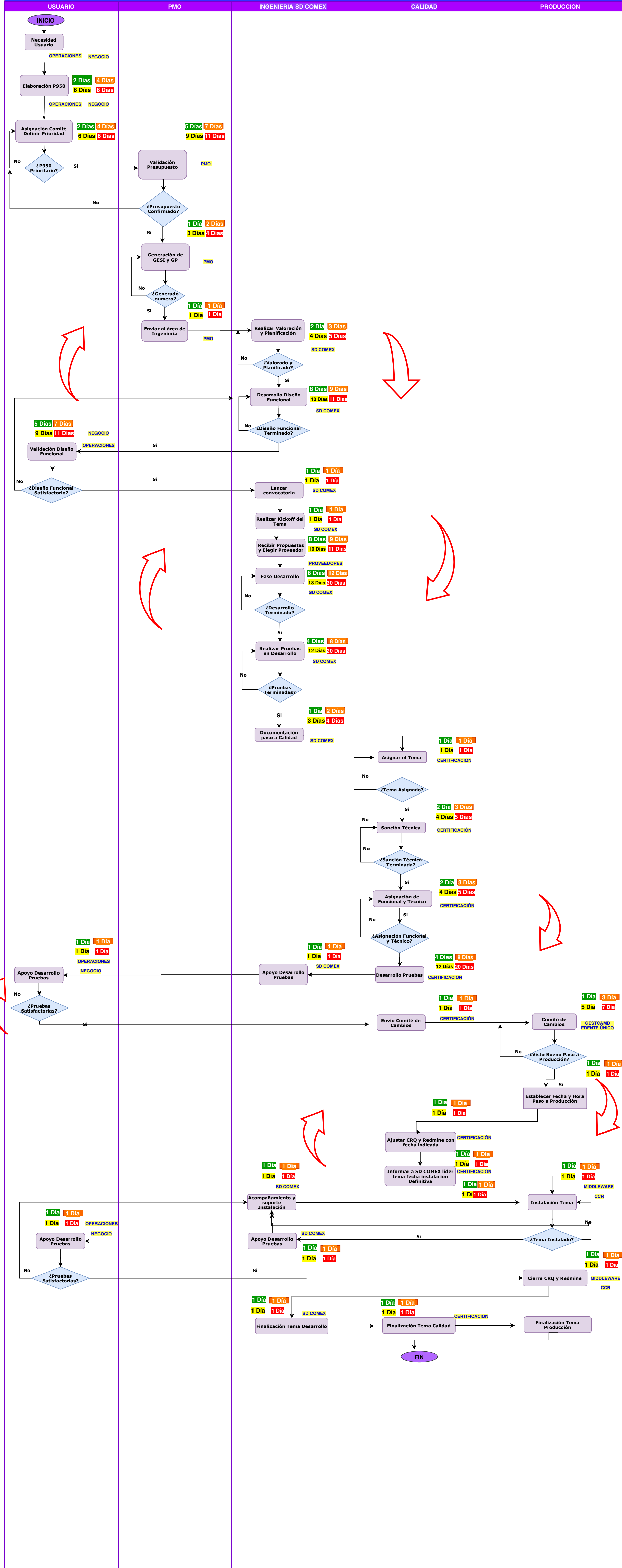
### **Recaudo Nacional**

- Disfruta de una cuenta de ingresos centralizados y controla quién consigna, el valor consignado y donde se realiza el depósito.
- Agiliza tus pagos y los de tus usuarios gracias a la banca electrónica de BBVA.
- Usa todos los canales de BBVA: Red de oficinas, BBVA Net, Línea BBVA, Cajeros Automáticos y PSE.
- Recibe a través de SIETE o por correo electrónico la información del recaudo diario.

### **Recaudo con PSE**

- Disfruta de una cuenta de ingresos centralizados y controla quién consigna, el valor consignado y donde se realiza el depósito.
- Agiliza tus pagos y los de tus usuarios gracias a esta opción de recaudo electrónico.

FLUJO DESARROLLO PROYECTOS DE SOFTWARE EN INGENIERÍA SD COMEX - MIN 64 DIAS - MAX 111 DIAS



## Anexo D. Tabulación y gráfico de proyectos de software en SD COMEX

Con base al diagrama flujo implementación proyectos de software en SD COMEX (Anexo C), se tabula la información obtenida por días para cada una de las actividades realizadas y por tipo de proyecto de software (ver Tabla 1):

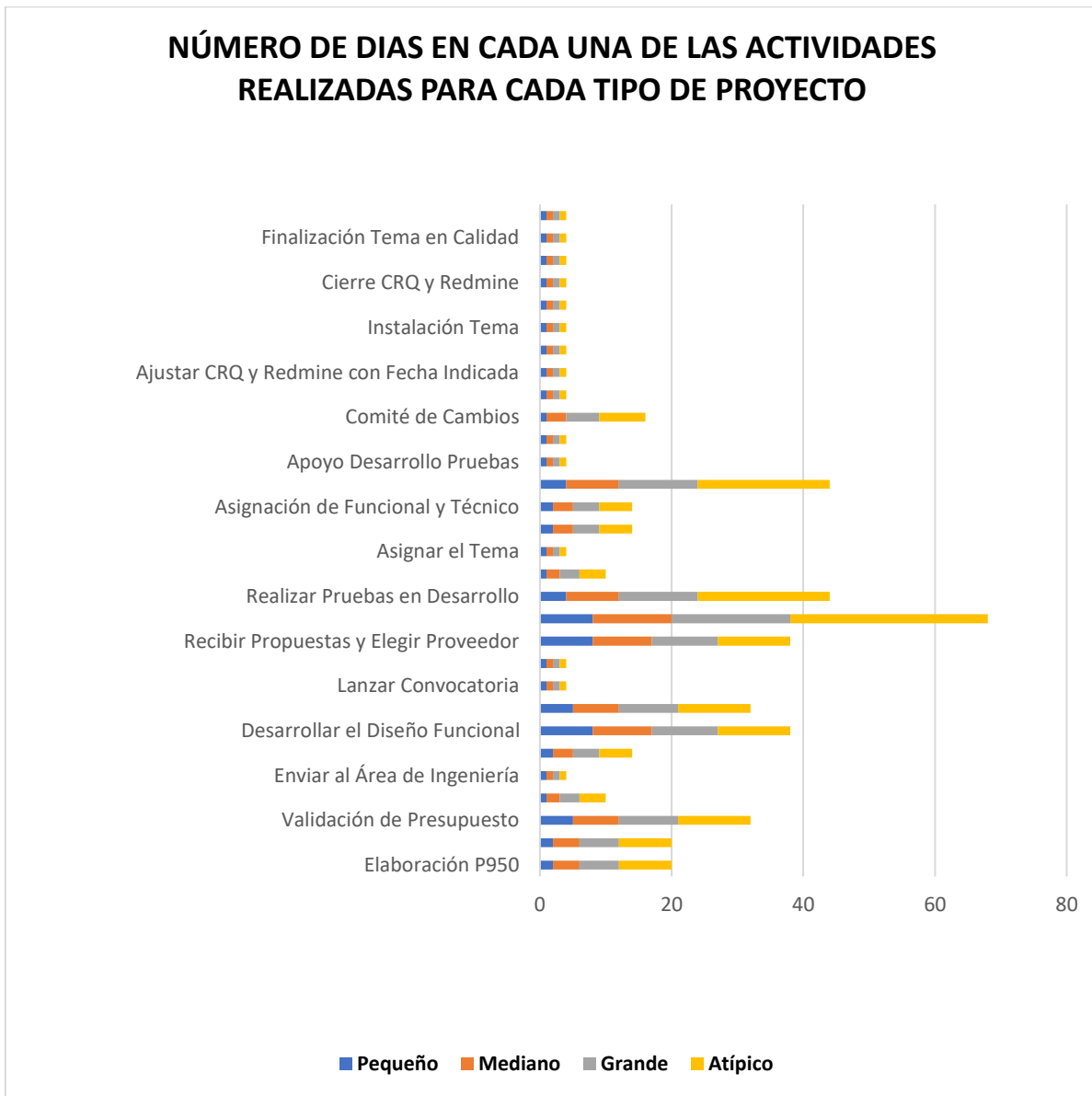
**Tabla 1. Tabulación por actividades y tiempo para cada tipo de proyecto de SD COMEX**

NÚMERO DE DIAS EN CADA UNA DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS PARA CADA TIPO DE PROYECTO				
Tamaño Proyecto	Pequeño	Mediano	Grande	Atípico
Tipo de Actividad				
Elaboración P950	2	4	6	8
Asignación Comité Definir Prioridad	2	4	6	8
Validación de Presupuesto	5	7	9	11
Generación de GESI y GP	1	2	3	4
Enviar al Área de Ingeniería	1	1	1	1
Realizar Valoración y Planificación	2	3	4	5
Desarrollar el Diseño Funcional	8	9	10	11
Validación Diseño Funcional	5	7	9	11
Lanzar Convocatoria	1	1	1	1
Realizar Kickoff de Tema	1	1	1	1
Recibir Propuestas y Elegir Proveedor	8	9	10	11
Fase Desarrollo	8	12	18	30
Realizar Pruebas en Desarrollo	4	8	12	20
Documentación Pssso a Calidad	1	2	3	4
Asignar el Tema	1	1	1	1
Sanción Técnica	2	3	4	5

Asignación de Funcional y Técnico	2	3	4	5
Desarrollo de Pruebas	4	8	12	20
Apoyo Desarrollo Pruebas	1	1	1	1
Envío Comité de Cambios	1	1	1	1
Comité de Cambios	1	3	5	7
Establecer Fecha y Hora Paso a Producción	1	1	1	1
Ajustar CRQ y Redmine con Fecha Indicada	1	1	1	1
Informar al Líder del Tema SD COMEX	1	1	1	1
Instalación Tema	1	1	1	1
Apoyo Desarrollo Pruebas Producción	1	1	1	1
Cierre CRQ y Redmine	1	1	1	1
Finalización Tema en Desarrollo	1	1	1	1
Finalización Tema en Calidad	1	1	1	1
Finalización Tema en Producción	1	1	1	1
<b>Total Días</b>	<b>70</b>	<b>99</b>	<b>130</b>	<b>175</b>

Se realiza el siguiente gráfico con la información tabulada (ver Figura 1):

Figura 1. Gráfico generado de tabulación por actividades y tiempos para cada tipo de proyecto SD COMEX



Fuente: Elaboración propia.

Como parte del análisis, para establecer el número total de días (ver Tabla 1) necesarios para llevar a cabo todas las actividades en cada tipo de proyecto de software se genera la siguiente tabla.

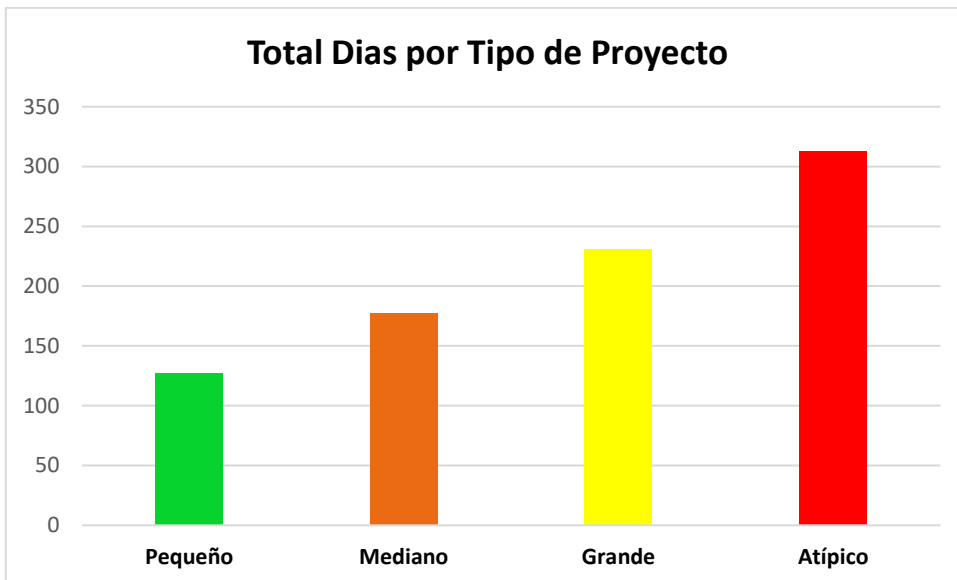
**Tabla 1. Consolidado número de días requeridos para el paso a producción en el equipo de trabajo SD COMEX**

Tamaño Proyecto	Pequeño	Mediano	Grande	Atípico
Total Días	127	177	231	313

Fuente: Elaboración propia.

Con la información consolidada proyectada en la Tabla 1, se genera el siguiente gráfico (ver Figura 2):

**Figura 2. Tabulación por tiempo para cada tipo de proyecto SD COMEX**



Fuente: Elaboración propia.



# Calidad de Vida Equipo SD COMEX-Ingeniería

Preguntas **Respuestas** 9

## 9 respuestas



Se aceptan respuestas

Resumen

Pregunta

Individual

## Usuarios que han respondido

Enviar por correo

andresfelipe.rivera.contractor@bbva.com

martin.torres@bbva.com

eduarduban.gonzalez@bbva.com

jhonalexander.pineda@bbva.com

juanfelipe.forero@bbva.com

paolaandrea.gil@bbva.com

jeissonsneyder.gallo.contractor@bbva.com

olga.calderon@bbva.com

leidysrosa.holtres@bbva.com

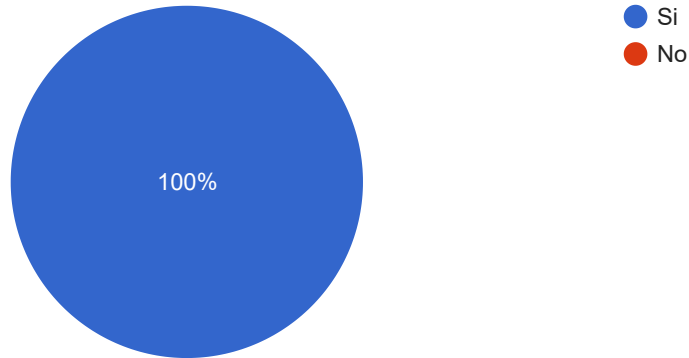
Esperando 1 respuesta

[Enviar un recordatorio por correo electrónico](#)

martin.torres@bbva.com.co

### ¿Le gusta lo que hace en el trabajo?

9 respuestas



### ¿Porque?

9 respuestas

Por que cada dia se aprende algo nuevo, perola carga laborar es muy alta

es util, genera valor, resolucion de situaciones de la vida real.

Debido a que ejerzo la carrera que estudie y puedo poner en práctica lo aprendido, además el tema de monedeo extranjera me ha parecido muy interesante.

Puedo mejorar el aplicativo en el que trabajo con ideas nuevas y soluciones practicas.

Porque, siento que aporto al equipo

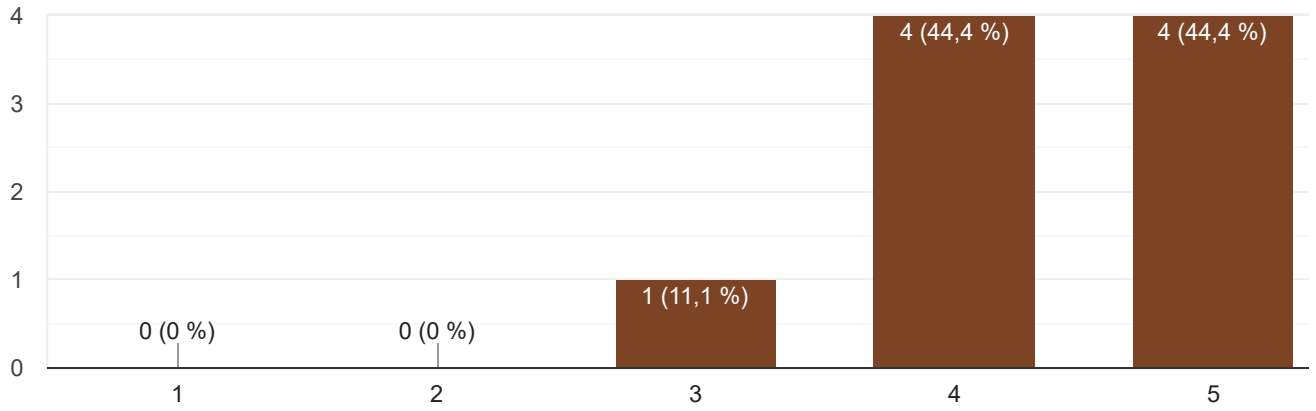
Aprendizaje de tecnología constante

Si por que creo que aprendo cosas diferentes en el día a día, tanto tecnologías que no conocía con también metodologías que me va a servir en mi crecimiento como profesional

Porque me permite aprender mucho al enfrentarme a nuevos retos

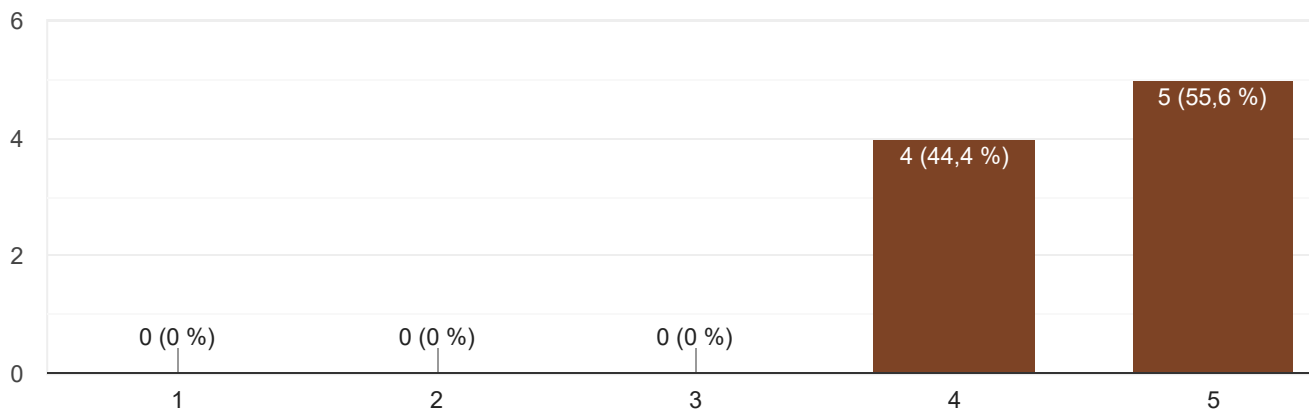
### ¿Considera que el desarrollo de su trabajo actual aporta a su crecimiento en la empresa?

9 respuestas



¿Está orgulloso de pertenecer a la empresa?

9 respuestas



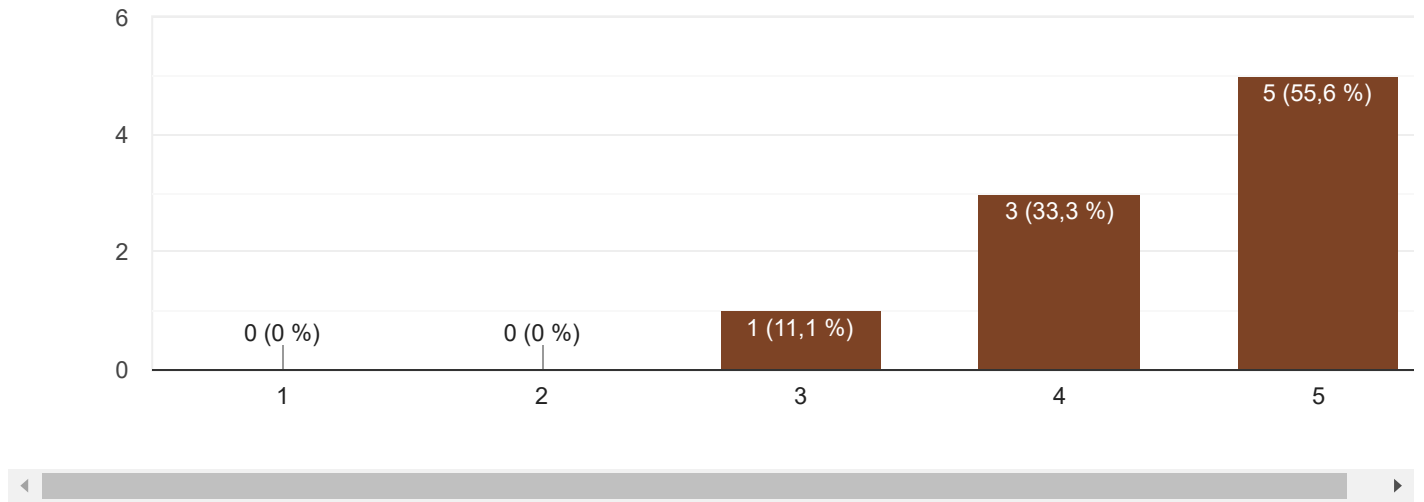
¿Considera que la empresa le propone desafíos a resolver?

9 respuestas



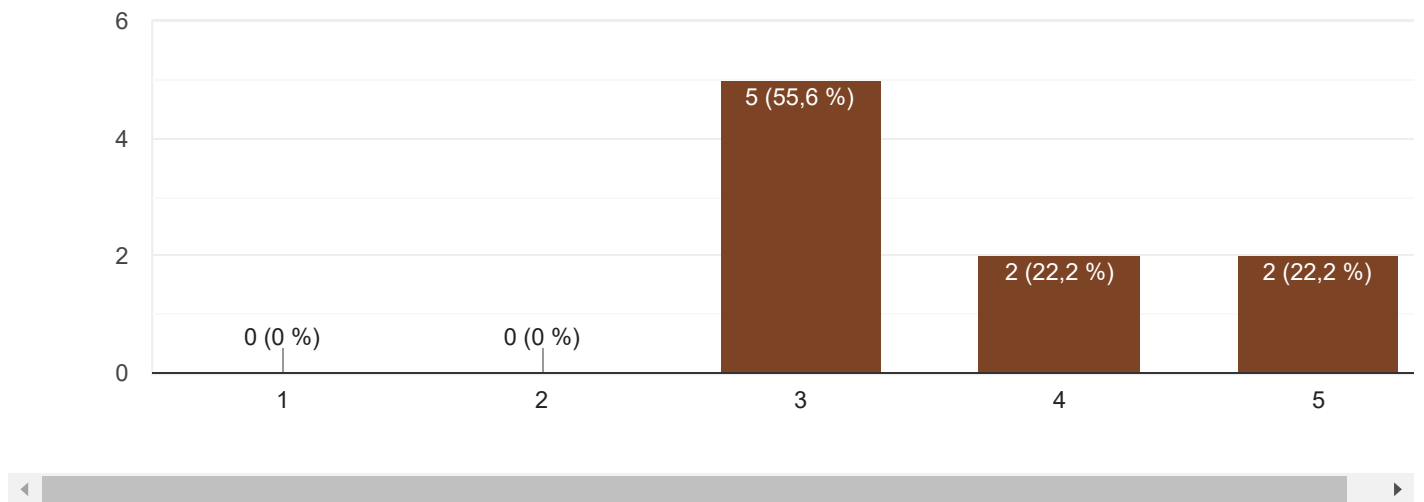
¿Su rol, le permite realizar tareas o funciones que aumenten sus habilidades profesionales y personales?

9 respuestas



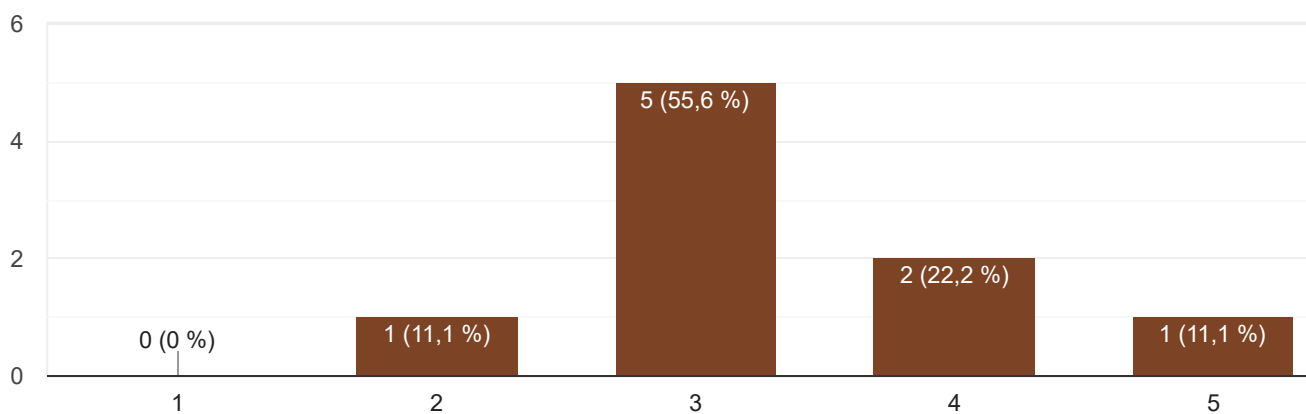
¿Se siente valorado por la empresa?

9 respuestas



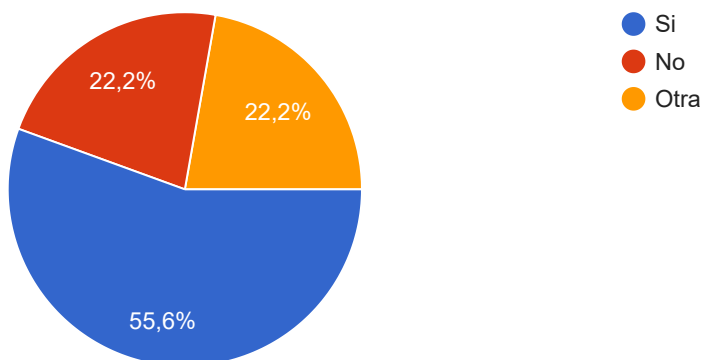
¿Conoce sus debilidades y fortalezas en el trabajo en los últimos 6 meses por su jefe directo?

9 respuestas



¿Se siente valorado por su jefe directo?

9 respuestas



Justifique su respuesta

9 respuestas

impone retos y responsabilidad

En ocasiones escucha, pero a veces por sacar los temas rapido no ve el esfuerzo

solo se enfoca en los problemas,

Valora mi trabajo y esfuerzo en las diferentes tareas y me impulsa a mejorar

Se esfuerza en detallar las cosas buenas que uno hace constantemente.

La confianza depositada es una gran responsabilidad

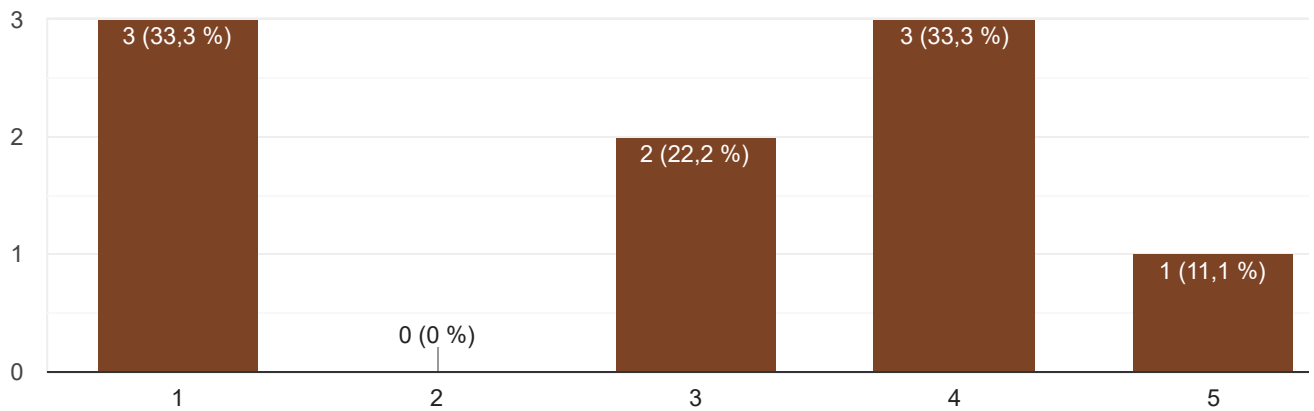
feedback constantes para reforzar mis conocimientos y habilidades

En ciertas ocasiones es muy distante y hace pensar de que no valora los esfuerzos realizados

Algunas veces no, de pronto por mi falta de seguridad en algunas situaciones

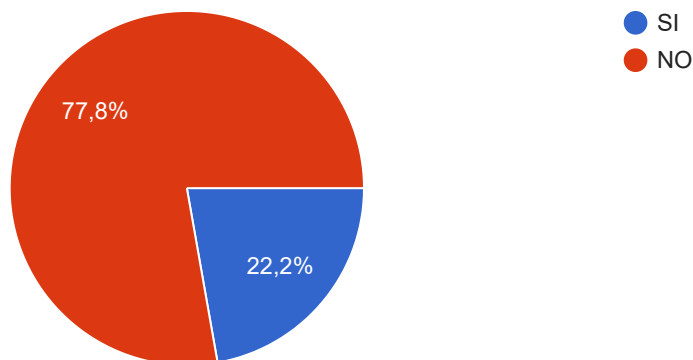
¿Existen beneficios laborales o compensaciones no económicas ofrecidas por su jefe directo?

9 respuestas



¿Está satisfecho con su retribución económica?

9 respuestas



Si su respuesta es "no". ¿Qué porcentaje de incremento salarial sería justo para Usted?

7 respuestas

50% mas

igualar el salario con todos los profesionales que tienen mi mismo cargo.

Un 30%

20%

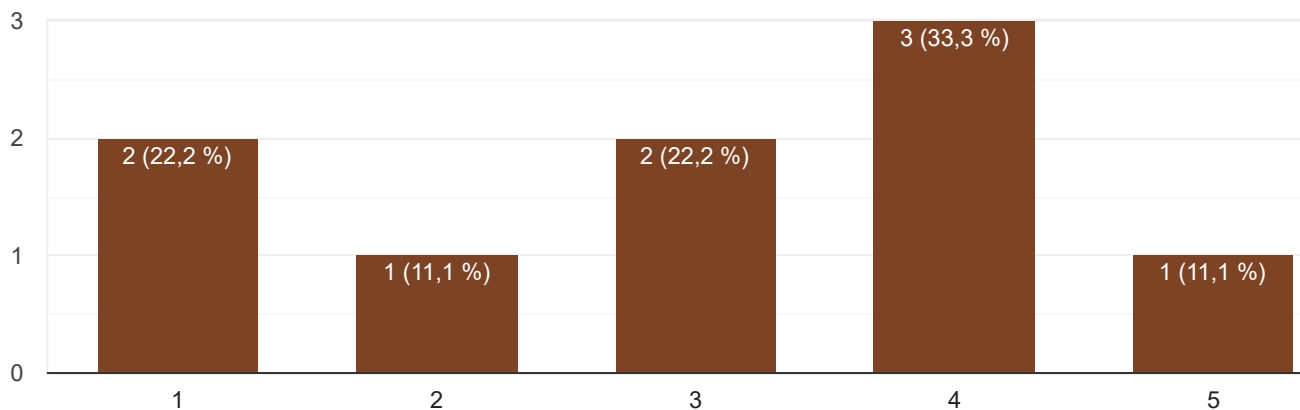
40%

25 % del salario actual

20

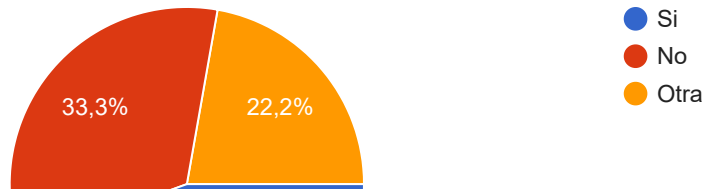
¿Los resultados logrados a nivel individual son reconocidos por su jefe directo?

9 respuestas



¿Se produce una comunicación fluida y constante con su jefe directo?

9 respuestas



### Justifique su respuesta

9 respuestas

Programamos una reunion grupal al mes para retroalimentacion y tratar temas del mes

No hay seguimientos o reuniones de grupo

solo hablamos cuando se presenta una incidencia productiva, o cuando le llaman la atencion por una inconsistencia en el aplicativo.

Es un jefe que se deja hablar que aconseja, guia y apoya en las decisiones, ayuda a que uno cometa errores y aprender de ellos

Es un muy buen jefe, se puede contar con el sin pensarlo.

se realiza una constante retro alimentación de los temas

Avances de proyectos

En momentos se encuentra ocupado lo cual no permite tener una comunicación fluida y constante

### ¿Cuál es la actividad que realiza en el trabajo que disfruta más?

9 respuestas

aprender y trabajar en equipo en grandes retos

Ayudar a la gente

definiciones en proyectos, seguimiento.

Analizar problemas para buscar soluciones

Programar, encontrar soluciones en errores, generar nuevas ideas o mejoras.

### Desarrollo

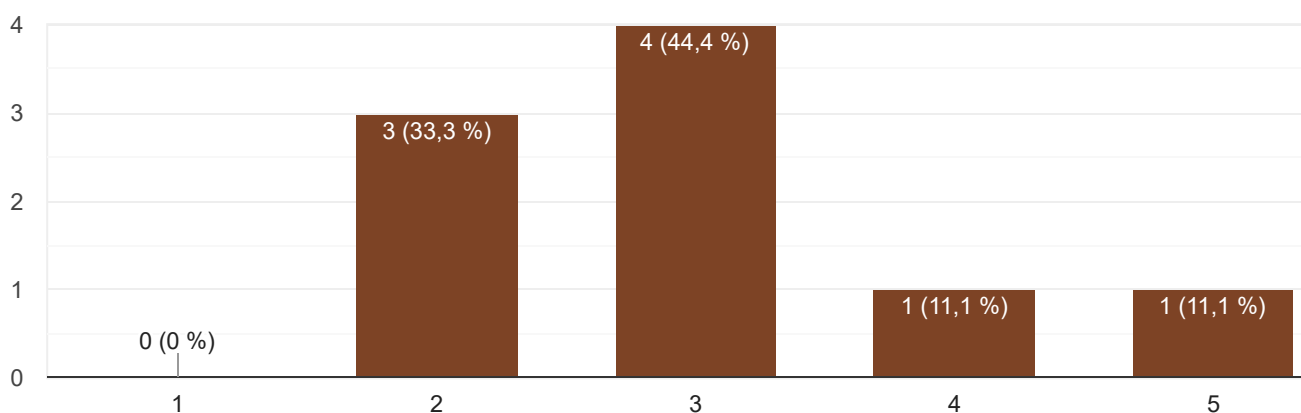
Desarrollo, crear y construir nuevas ideas.

Creación de notas en EDM y ajustes en la parte de UC

Toda que me implique esfuerzo porque al lograrlo es mas satisfactorio

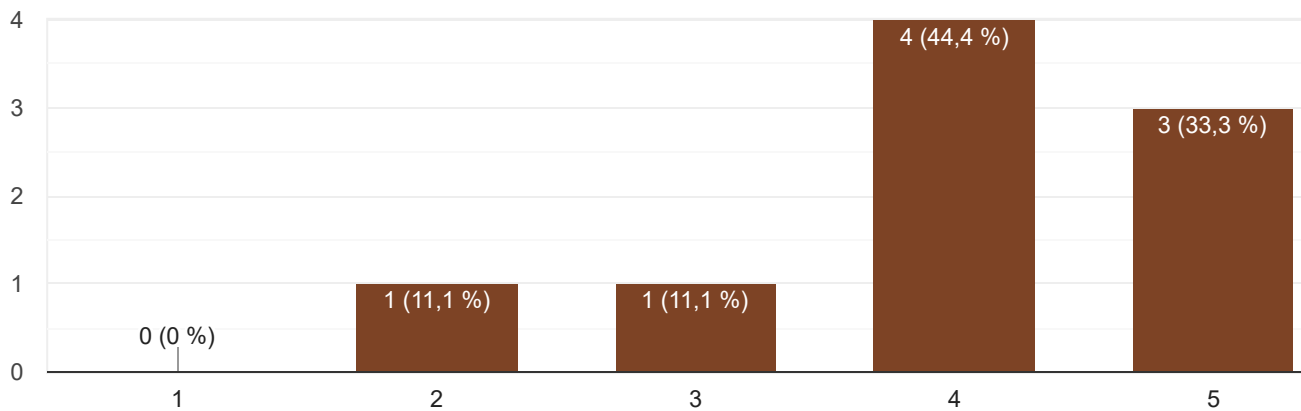
### ¿Considera que la asignación de las tareas o actividades son equitativas?

9 respuestas



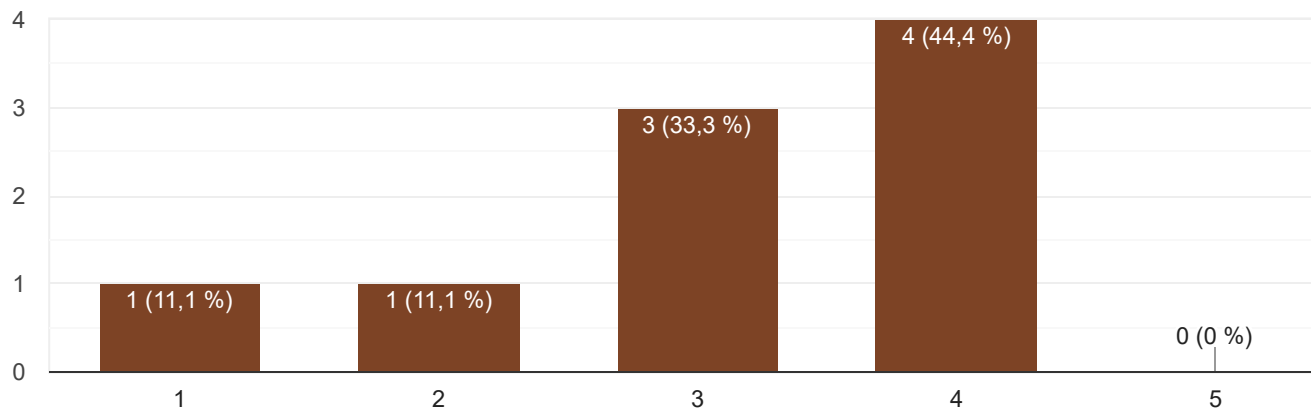
### ¿Se encuentra cómodo en su lugar de trabajo (espacio físico)?

9 respuestas



¿Considera que tiene todas la herramientas a la mano para realizar su trabajo eficientemente?

9 respuestas



¿Considera que su jefe directo duda de su conocimiento?

9 respuestas

No

no

Si, A veces tiene que pedir el concepto de otras personas para validar la informacion.

si

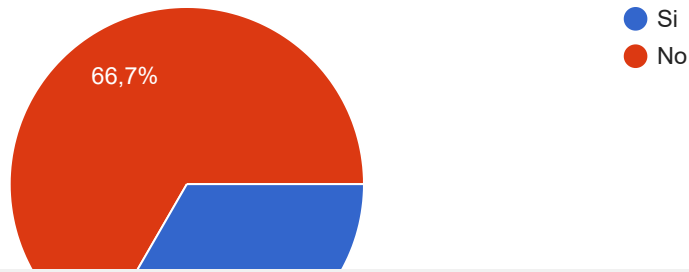
Nop.

No, realmente tiene un conocimiento muy amplio en los proyectos a cargo

Si y algunas veces antepone el conocimiento de personas que no lo tienen

¿Se tienen las normas claras para el manejo de diferentes solicitudes de los usuarios?

9 respuestas



### Justifique su respuesta

9 respuestas

Todos manejan circuitos diferentes

No hay una guía o soportes

si es una petición de la corporativa, se debe atender de inmediato,

Depende de la gravedad o urgencia de las solicitudes se tiene en el banco definido como incidencias, proyecto y afectación a la producción

No hay procedimientos para ningún tipo de solicitud. Pueden llegar 100 solicitudes, ninguna pasara por un filtro adecuado. Cosa que real mente es, porque no tenemos personal de atención de usuario.

El amplio aspecto que el aplicativo genera que se tengan muchas solicitudes

capacitaciones al ingreso al puesto.

Si en el tiempo que llevo en el proyecto he podido conocer el manejo de las solicitudes a los usuarios.

¿Conoce sus debilidades y fortalezas en el trabajo en los últimos 6 meses por su equipo de trabajo?

9 respuestas

Si

No

si

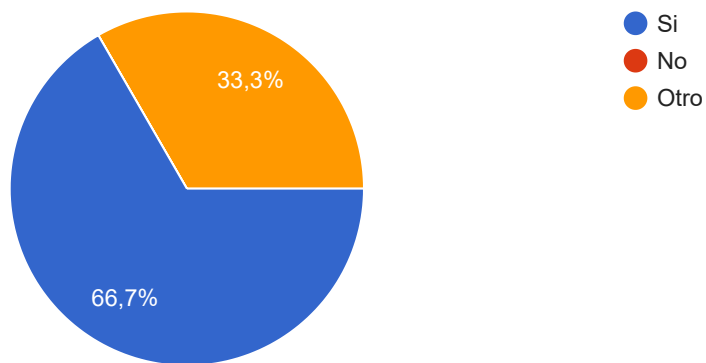
Sip, gracias a que hicimos una actividad donde analizamos ese punto.

La debilidad que considero es la comunicación ya que en muchas ocasiones se a visto reflejado esta falencia en el equipo de trabajo. La fortaleza es la colaboración esto ya que siempre el equipo esta dispuesto a apoyar al otro.

Si, se realizó una retroalimentación en el equipo

¿Recibe colaboración de sus compañeros cuando lo requiere?

9 respuestas



justifique su respuesta

9 respuestas

siempre tengo apoyo

Somos un equipo que siempre esta dispuesto a colaborar

depende si el tema compromete alguna parte de otra gerencia

Tenemos un equipo dispuesto ayudar en los diferentes temas

Todos somos muy colaborativos.

Todos se encuentran inmersos en sus temas, dificultando la colaboración

Son muy colaboradores al momento de un apoyo

Si, el equipo esta siempre dispuesto ayudar a los demás compañeros

Si, pero en unos mas que otros

¿Qué conjunto de habilidades requiere reforzar para el desarrollo de su trabajo?

9 respuestas

seguridad, y ser mas fuerte

Liderazgo, disciplina

planeación de proyecto.

Pelear por mis ideas y ser mas concreto en las actividades para cerrarlos

Mas atención en las cosas importantes. Reconocer mejor las prioridades.

Capacitación en el negocio

manejo de proyectos a nivel gerencia

La comunicación, el orden, priorizar de las actividades

Hablar de manera concreta y fluida en público

¿Qué considera que obstaculiza el desarrollo de su trabajo?

9 respuestas

falta de confianza en mi misma

Comunicacion y falta de conocimiento de procesos

herramientas de consulta en produccion

Mucha carga laboral

Tanta regla y procedimiento rígido del banco. Lo detesto. LO ODIO! Las cosas rígidas nunca pueden fluir, hay que ser flexible, cosa que el banco NO LO ES! NO LO ES!

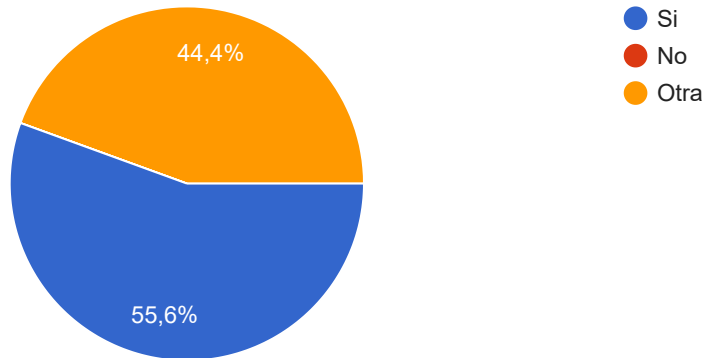
El volumen de solicitudes

muchos procedimientos para paso a producción

Permisos de administrador ya que en repetidas ocasiones se requiere instalar o ejecutar algún programa y al no tener permisos obstaculiza el perfecto desarrollo de las actividades

¿Los resultados logrados a nivel individual son reconocidos por su equipo de trabajo?

9 respuestas



Justifique su respuesta

9 respuestas

alguna veces.

A veces son reconocidos

si, lo comentamos frecuentemente

Cuando los logros se comparten con el equipo se recibe buenos comentarios de felicitación o de mejora

Todos socializamos nuestros progresos y logros. Por lo tanto así mismo nos retroalimentamos y aprendemos el uno del otro.

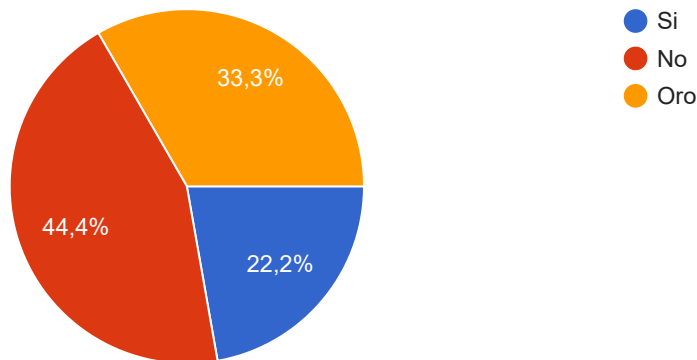
Están enfocados en sus temas

felicitaciones al realizar un buen trabajo

Si el equipo de trabajo reconoce los resultados logrados.

¿Se produce una comunicación fluida y constante con su equipo de trabajo?

9 respuestas



Justifique su respuesta

9 respuestas

a veces cada uno se centra en su tema y no existe comunicación asertiva

No hay mucha comunicacion

reuniones semanales o diarias dependiendo del tema.

En momentos parece que el equipo cada uno es aparte y no se comparten logros o comentarios

Es un 50/50, pero no porque lo necesitemos, si no porque cada vez que necesitamos conversar es para llegar a coordinar o trabajar en equipo. Esto es porque cada persona trabaja en su propia asignación con esfuerzo y no depende mucho de la correlación .

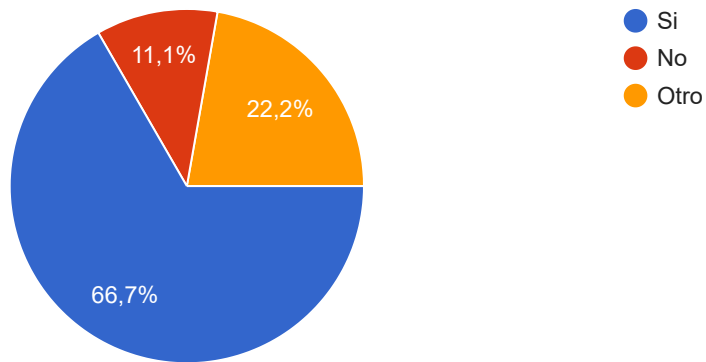
El equipo se encuentra segmentado por las herramientas que se manejan, esto hace que se tenga mas contacto con los pares que usan las mismas herramientas

somos muy unidos

En algunos momento el equipo no se comunica constantemente, y creo que es algo a mejorar

¿Considera que sus compañeros actúan más como aliados que como rivales?

9 respuestas



### Justifique su respuesta

9 respuestas

como en todo trabajo aveces hay rivalidad y apoyo

cada quien salva su responsabilidad,

No veo como rivales a mis compañeros

Somos un equipo que tiene como visión dar lo mejor para que el proyecto tenga una alta calidad de eficiencia.

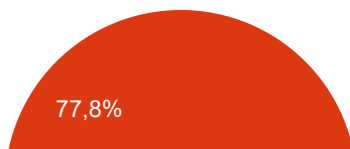
Todos trabajamos para un fin en común el BBVA

No se tiene ningún rencor

Claro se consideran mas como un equipo de compañeros que estamos unidos por un mismo objetivo que como rivales

### ¿Los usuarios aportan y facilitan el desarrollo de su trabajo?

9 respuestas



- Si
- No
- Otro

### Justifique su respuesta

9 respuestas

normalmente se muestran faltos de interes

No facilitan el desarrollo debido a que aveces reportan cosas, que no es error del aplicativo sino de capa 8

documentan erradamente las peticiones,

Algunos usuarios son intransigentes en sus decisiones y no conocen los procedimientos para radicar proyectos

Solo reportan sin entender la naturalidad del incidente y no están dispuestos a lograr un análisis mutuo de esta misma. Esto antes mencionado podría deberse a que no tienen mucho tiempo y que nuestro equipo no tiene un área de testing.

Los Usuarios en mi caso han estado prestos para ayudar en los requerimientos que se han presentado

A pesar de su poco tiempo tratan de estar en reuniones y dudas

### ¿Se promueve suficientemente el trabajo colaborativo en la empresa?

9 respuestas

No

Se intenta, pero el cambio de Chip en la gente es complicado

si, pero no se concreta.

Se comienza a promover pero el cambio siempre debe comenzar por cada uno

Si, y siempre se conversa de mejores practicas para ser mas eficientes.

si

Por supuesto dentro del equipo de trabajo si, pero cuando hablamos de otras áreas son un poco menos colaborativos

Desafortunadamente con las áreas completas sino con personas específicas que no son bloqueantes

Dentro de los circuitos establecidos por la empresa. ¿Que considera que debe mejorar?

9 respuestas

el trabajo como equipo y tomar en cuenta el beneficio de hacerlo.

Deberia realizar talleres y foros para desarrollar nuevas aplicaciones

mas comunicacion para establecer responsabilidades.

La comunicacion y trabajo en equipo

Tanta burocracia, se que es un Banco, pero hacer que las soluciones a implementar sean tan desangrantes en tiempo y esfuerzo única mente por ser tan procedimental.

Flexibilidad en los procesos - automatizar aun mas los procesos

Optimizar tiempos en solicitudes

Considero que se debe mejorar los planes de trabajo de los proyectos

Debe mejorar la cantidad de controles que no sirven sino para obstaculizar los procesos

¿Que considera que debe cambiar la empresa que le permita desarrollar sus funciones más efectivamente?

9 respuestas

establecer funciones y circuitos claros, de cara a los proyectos todos lo manejan de manera diferente

Deberian haber proceso mas agiles para realizar los tramites.

muchos temas, mas recursos para atender las peticiones. el circuito de certificación es muy denso.

un plan de carrera y oportunidades para todos

Ser mas Flexible, tanto en horarios, gestión de documentación, Teletrabajo, practicas que hoy en día se ven en las mejores y mas eficientes empresas. Pero lamentablemente el Banco en su RIGIDEZ absurda no QUIERE implementar.

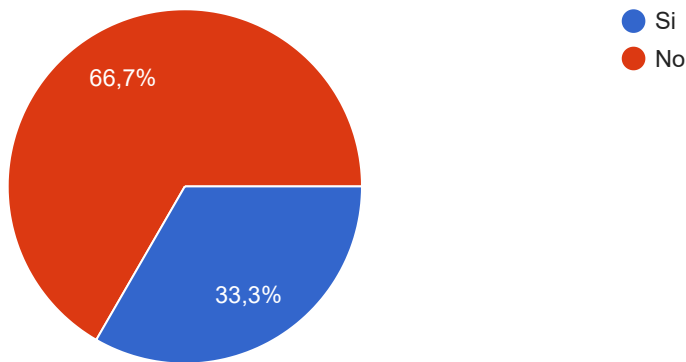
La politica que todo es importante y que todo tiene prioridad

Optimizar tiempos en los tramites a paso a producción

Permisos de firewara

¿Considera que el manejo de las incidencias reportadas es el adecuado?

9 respuestas



Justifique su respuesta

9 respuestas

no se tiene un control claro, y no se realiza actualizacion constante

No hay un flujo limpio y claro donde se reportan las incidencias

debemos atender con mas eficiencia, o tener un grupo que se dedique unicamente a incidencias.

Se tiene centralizado el área de incidencias haciendo seguimiento y validando que se cumplan los procedimientos establecidos

Estamos mejorando en lograr una mejor eficiencia, esto debido a que no tenemos personal de Testing y personal funcional dedicado. "Los ingenieros tienen que hacer el trabajo de un analista funcional" esto en otros lugares seria alta mente reprochable.

No se tiene una herramienta que controle el ciclo de vida de la incidencia

Si es el flujo normal de incidencias que se manejan a nivel de proyectos Agile

Si, me parece que como se esta manejando es la forma mas adecuado



**Anexo F. Tabulación información de la aplicación encuesta de calidad de vida a equipo de trabajo SD COMEX**

El resultado de la encuesta es tabulado como se muestra en la siguiente tabla:

Indicador	Definición de indicador	Objetivo del indicador	Unidad de medida	Valor objetivo	Valor real	Valor mínimo	Valor máximo	Valor promedio	Valor estándar	Valor desviación	Valor coeficiente	Valor correlación	Valor significancia
1.1	Indicador de satisfacción del cliente	Medir la satisfacción del cliente con los servicios recibidos	Porcentaje	85	78	70	85	78	5	10	0.85	0.05	0.001
1.2	Indicador de eficiencia operativa	Medir la eficiencia operativa del equipo de trabajo	Porcentaje	90	82	75	90	82	5	10	0.90	0.05	0.001
1.3	Indicador de calidad de servicio	Medir la calidad de servicio ofrecido al cliente	Porcentaje	88	80	75	88	80	5	10	0.88	0.05	0.001
1.4	Indicador de productividad	Medir la productividad del equipo de trabajo	Porcentaje	92	85	80	92	85	5	10	0.92	0.05	0.001
1.5	Indicador de seguridad	Medir la seguridad del equipo de trabajo	Porcentaje	95	90	85	95	90	5	10	0.95	0.05	0.001
1.6	Indicador de satisfacción del personal	Medir la satisfacción del personal con su trabajo	Porcentaje	80	75	70	80	75	5	10	0.80	0.05	0.001
1.7	Indicador de calidad de vida	Medir la calidad de vida del personal	Porcentaje	85	78	75	85	78	5	10	0.85	0.05	0.001
1.8	Indicador de compromiso	Medir el compromiso del personal con la empresa	Porcentaje	88	80	75	88	80	5	10	0.88	0.05	0.001
1.9	Indicador de liderazgo	Medir el liderazgo del personal	Porcentaje	90	82	75	90	82	5	10	0.90	0.05	0.001
1.10	Indicador de innovación	Medir la innovación del personal	Porcentaje	85	78	75	85	78	5	10	0.85	0.05	0.001

**Anexo F. Tabulación información de la aplicación encuesta de calidad de vida a equipo de trabajo SD COMEX**

El resultado de la encuesta es tabulado como se muestra en la siguiente tabla:

Indicador	Definición de indicador	Objetivo del indicador	Unidad de medida	Valor objetivo	Valor real	Valor mínimo	Valor máximo	Valor promedio	Valor estándar	Valor desviación	Valor coeficiente	Valor correlación	Valor significancia
2.1	Indicador de satisfacción del cliente	Medir la satisfacción del cliente con los servicios recibidos	Porcentaje	85	78	70	85	78	5	10	0.85	0.05	0.001
2.2	Indicador de eficiencia operativa	Medir la eficiencia operativa del equipo de trabajo	Porcentaje	90	82	75	90	82	5	10	0.90	0.05	0.001
2.3	Indicador de calidad de servicio	Medir la calidad de servicio ofrecido al cliente	Porcentaje	88	80	75	88	80	5	10	0.88	0.05	0.001
2.4	Indicador de productividad	Medir la productividad del equipo de trabajo	Porcentaje	92	85	80	92	85	5	10	0.92	0.05	0.001
2.5	Indicador de seguridad	Medir la seguridad del equipo de trabajo	Porcentaje	95	90	85	95	90	5	10	0.95	0.05	0.001
2.6	Indicador de satisfacción del personal	Medir la satisfacción del personal con su trabajo	Porcentaje	80	75	70	80	75	5	10	0.80	0.05	0.001
2.7	Indicador de calidad de vida	Medir la calidad de vida del personal	Porcentaje	85	78	75	85	78	5	10	0.85	0.05	0.001
2.8	Indicador de compromiso	Medir el compromiso del personal con la empresa	Porcentaje	88	80	75	88	80	5	10	0.88	0.05	0.001
2.9	Indicador de liderazgo	Medir el liderazgo del personal	Porcentaje	90	82	75	90	82	5	10	0.90	0.05	0.001
2.10	Indicador de innovación	Medir la innovación del personal	Porcentaje	85	78	75	85	78	5	10	0.85	0.05	0.001

**Anexo F. Tabulación información de la aplicación encuesta de calidad de vida a equipo de trabajo SD COMEX**

El resultado de la encuesta es tabulado como se muestra en la siguiente tabla:

Indicador	Definición de indicador	Objetivo del indicador	Unidad de medida	Valor objetivo	Valor real	Valor mínimo	Valor máximo	Valor promedio	Valor estándar	Valor desviación	Valor coeficiente	Valor correlación	Valor significancia
3.1	Indicador de satisfacción del cliente	Medir la satisfacción del cliente con los servicios recibidos	Porcentaje	85	78	70	85	78	5	10	0.85	0.05	0.001
3.2	Indicador de eficiencia operativa	Medir la eficiencia operativa del equipo de trabajo	Porcentaje	90	82	75	90	82	5	10	0.90	0.05	0.001
3.3	Indicador de calidad de servicio	Medir la calidad de servicio ofrecido al cliente	Porcentaje	88	80	75	88	80	5	10	0.88	0.05	0.001
3.4	Indicador de productividad	Medir la productividad del equipo de trabajo	Porcentaje	92	85	80	92	85	5	10	0.92	0.05	0.001
3.5	Indicador de seguridad	Medir la seguridad del equipo de trabajo	Porcentaje	95	90	85	95	90	5	10	0.95	0.05	0.001
3.6	Indicador de satisfacción del personal	Medir la satisfacción del personal con su trabajo	Porcentaje	80	75	70	80	75	5	10	0.80	0.05	0.001
3.7	Indicador de calidad de vida	Medir la calidad de vida del personal	Porcentaje	85	78	75	85	78	5	10	0.85	0.05	0.001
3.8	Indicador de compromiso	Medir el compromiso del personal con la empresa	Porcentaje	88	80	75	88	80	5	10	0.88	0.05	0.001
3.9	Indicador de liderazgo	Medir el liderazgo del personal	Porcentaje	90	82	75	90	82	5	10	0.90	0.05	0.001
3.10	Indicador de innovación	Medir la innovación del personal	Porcentaje	85	78	75	85	78	5	10	0.85	0.05	0.001





# Priorización Puntos de Dolor Equipo SD COMEX

Gracias equipo por participar.

Nos gustaría conocer tu opinión para seguir mejorando el área SD COMEX. Rellena esta breve encuesta y ayúdanos a asignar el nivel de prioridad a los puntos de dolor detectados que debemos atacar.

Los cambios pequeños pueden producir resultados grandes



Mejorar la comunicación en el equipo \*

	1	2	3	4	5	
Muy bajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy alto

Realizar reuniones diarias donde se comparta conocimiento para evitar reprocesos \*

	1	2	3	4	5	
No mucho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mucho

Definir prioridades en los temas e incidencias \*

	1	2	3	4	5	
No mucho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mucho

Mejorar la planificación \*

	1	2	3	4	5	
No mucho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mucho

Minimizar los reprocesos y procedimientos

	1	2	3	4	5	
No mucho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mucho



# Priorización Puntos de Dolor Equipo SD COMEX

Gracias equipo por participar.

Nos gustaría conocer tu opinión para seguir mejorando el área SD COMEX. Rellena esta breve encuesta y ayúdanos a asignar el nivel de prioridad a los puntos de dolor detectados que debemos atacar.

Los cambios pequeños pueden producir resultados grandes



Mejorar la comunicación en el equipo \*

	1	2	3	4	5	
Muy bajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Muy alto

Realizar reuniones diarias donde se comparta conocimiento para evitar reprocesos \*

	1	2	3	4	5	
No mucho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Mucho

Definir prioridades en los temas e incidencias \*

	1	2	3	4	5	
No mucho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mucho

Mejorar la planificación \*

	1	2	3	4	5	
No mucho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mucho

Minimizar los reprocesos y procedimientos

	1	2	3	4	5	
No mucho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mucho



# Priorización Puntos de Dolor Equipo SD COMEX

Gracias equipo por participar.

Nos gustaría conocer tu opinión para seguir mejorando el área SD COMEX. Rellena esta breve encuesta y ayúdanos a asignar el nivel de prioridad a los puntos de dolor detectados que debemos atacar.

Los cambios pequeños pueden producir resultados grandes



Mejorar la comunicación en el equipo \*

	1	2	3	4	5	
Muy bajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy alto

Realizar reuniones diarias donde se comparta conocimiento para evitar reprocesos \*

	1	2	3	4	5	
No mucho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mucho

Definir prioridades en los temas e incidencias \*

	1	2	3	4	5	
No mucho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Mucho

Mejorar la planificación \*

	1	2	3	4	5	
No mucho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Mucho

Minimizar los reprocesos y procedimientos

	1	2	3	4	5	
No mucho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Mucho



# Priorización Puntos de Dolor Equipo SD COMEX

Gracias equipo por participar.

Nos gustaría conocer tu opinión para seguir mejorando el área SD COMEX. Rellena esta breve encuesta y ayúdanos a asignar el nivel de prioridad a los puntos de dolor detectados que debemos atacar.

Los cambios pequeños pueden producir resultados grandes



Mejorar la comunicación en el equipo \*

	1	2	3	4	5	
Muy bajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy alto

Realizar reuniones diarias donde se comparta conocimiento para evitar reprocesos \*

	1	2	3	4	5	
No mucho	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mucho

Definir prioridades en los temas e incidencias \*

	1	2	3	4	5	
No mucho	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mucho

Mejorar la planificación \*

	1	2	3	4	5	
No mucho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mucho

Minimizar los reprocesos y procedimientos

	1	2	3	4	5	
No mucho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Mucho



# Priorización Puntos de Dolor Equipo SD COMEX

Gracias equipo por participar.

Nos gustaría conocer tu opinión para seguir mejorando el área SD COMEX. Rellena esta breve encuesta y ayúdanos a asignar el nivel de prioridad a los puntos de dolor detectados que debemos atacar.

Los cambios pequeños pueden producir resultados grandes



Mejorar la comunicación en el equipo \*

	1	2	3	4	5	
Muy bajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Muy alto

Realizar reuniones diarias donde se comparta conocimiento para evitar reprocesos \*

	1	2	3	4	5	
No mucho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mucho

Definir prioridades en los temas e incidencias \*

	1	2	3	4	5	
No mucho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mucho

Mejorar la planificación \*

	1	2	3	4	5	
No mucho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mucho

Minimizar los reprocesos y procedimientos

	1	2	3	4	5	
No mucho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mucho



# Priorización Puntos de Dolor Equipo SD COMEX

Gracias equipo por participar.

Nos gustaría conocer tu opinión para seguir mejorando el área SD COMEX. Rellena esta breve encuesta y ayúdanos a asignar el nivel de prioridad a los puntos de dolor detectados que debemos atacar.

Los cambios pequeños pueden producir resultados grandes



Mejorar la comunicación en el equipo \*

	1	2	3	4	5	
Muy bajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Muy alto

Realizar reuniones diarias donde se comparta conocimiento para evitar reprocesos \*

	1	2	3	4	5	
No mucho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Mucho

Definir prioridades en los temas e incidencias \*

	1	2	3	4	5	
No mucho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mucho

Mejorar la planificación \*

	1	2	3	4	5	
No mucho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mucho

Minimizar los reprocesos y procedimientos

	1	2	3	4	5	
No mucho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mucho



# Priorización Puntos de Dolor Equipo SD COMEX

Gracias equipo por participar.

Nos gustaría conocer tu opinión para seguir mejorando el área SD COMEX. Rellena esta breve encuesta y ayúdanos a asignar el nivel de prioridad a los puntos de dolor detectados que debemos atacar.

Los cambios pequeños pueden producir resultados grandes



Mejorar la comunicación en el equipo \*

	1	2	3	4	5	
Muy bajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy alto

Realizar reuniones diarias donde se comparta conocimiento para evitar reprocesos \*

	1	2	3	4	5	
No mucho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Mucho

Definir prioridades en los temas e incidencias \*

	1	2	3	4	5	
No mucho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mucho

Mejorar la planificación \*

	1	2	3	4	5	
No mucho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mucho

Minimizar los reprocesos y procedimientos

	1	2	3	4	5	
No mucho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mucho



# Priorización Puntos de Dolor Equipo SD COMEX

Gracias equipo por participar.

Nos gustaría conocer tu opinión para seguir mejorando el área SD COMEX. Rellena esta breve encuesta y ayúdanos a asignar el nivel de prioridad a los puntos de dolor detectados que debemos atacar.

Los cambios pequeños pueden producir resultados grandes



Mejorar la comunicación en el equipo \*

	1	2	3	4	5	
Muy bajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Muy alto

Realizar reuniones diarias donde se comparta conocimiento para evitar reprocesos \*

	1	2	3	4	5	
No mucho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Mucho

Definir prioridades en los temas e incidencias \*

	1	2	3	4	5	
No mucho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Mucho

Mejorar la planificación \*

	1	2	3	4	5	
No mucho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Mucho

Minimizar los reprocesos y procedimientos

	1	2	3	4	5	
No mucho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Mucho



## Anexo H. Tabulación información de la aplicación encuesta priorización dificultad a equipo de trabajo SD COMEX

De las respuestas obtenidas al aplicar la encuesta de priorización dificultad en SD COMEX, se genera la siguiente tabulación (ver Tabla 1):

**Tabla 1 Tabulación por actividades y tiempo para cada tipo de proyecto de SD COMEX**

Marca temporal	Mejorar la comunicación en el equipo	Realizar reuniones diarias donde se comparta conocimiento para evitar reprocesos	Definir prioridades en los temas e incidencias	Mejorar la planificación	Minimizar los reprocesos y procedimientos
2020/03/20 7:39:28	4	4	4	4	4
2020/03/20 9:09:08	5	5	3	3	4
2020/03/20 10:28:28	3	4	5	5	5
2020/03/20 10:38:30	3	1	2	4	5
2020/03/20 2:31:07	5	4	4	4	3
2020/03/24 9:50:17	5	5	3	4	4
2020/03/25 9:46:57	4	5	4	4	4
2020/03/25 9:47:19	5	5	5	5	5
<b>Totales</b>	<b>34</b>	<b>33</b>	<b>30</b>	<b>33</b>	<b>34</b>

Fuente: Elaboración propia

Con base a la información tabulada anteriormente, se genera la siguiente tabla (ver Tabla 2), el cual tiene de manera clara el orden de priorización de las dificultades y es enviado por correo para conocimiento del equipo de trabajo

**Tabla 2. Registro priorización de dificultades en el equipo de trabajo SD COMEX**

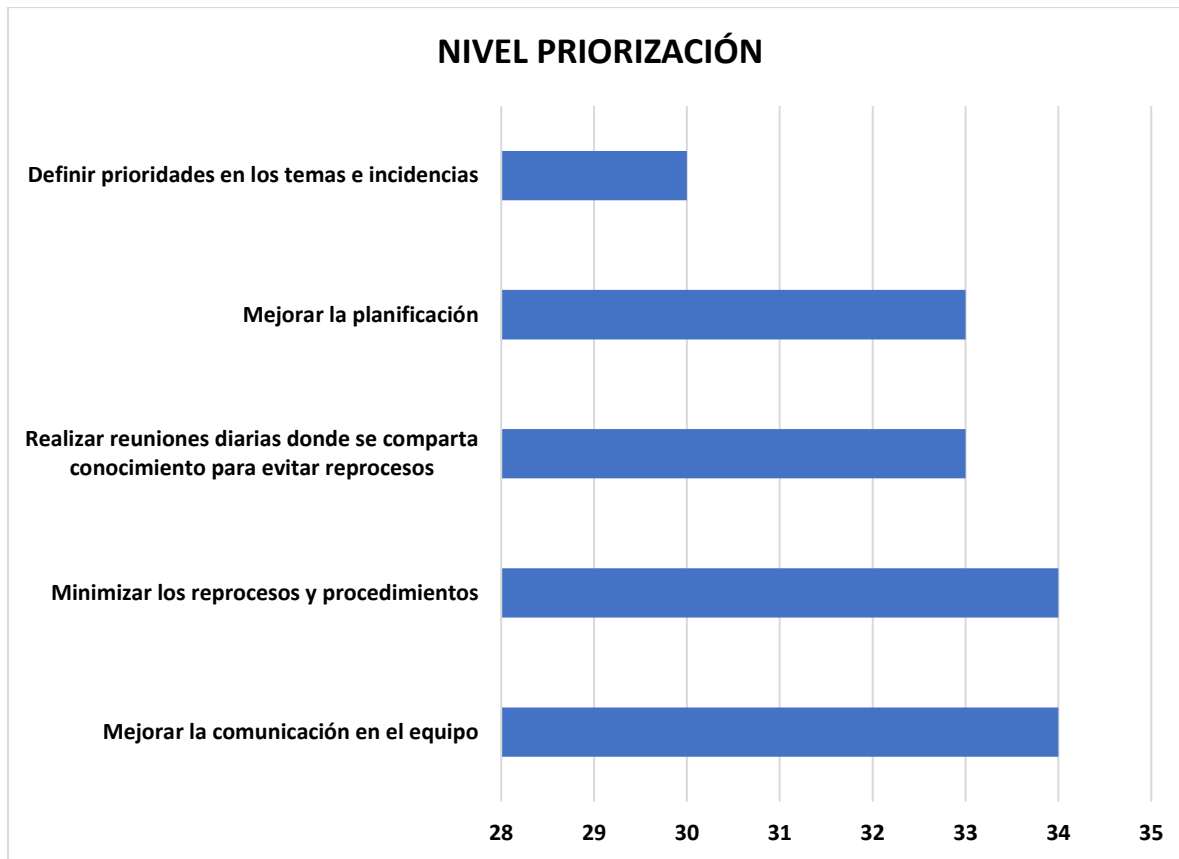
ORDEN PLAN DE ACCIÓN	DIFICULTAD	NIVEL PRIORIZACIÓN
1	Mejorar la comunicación en el equipo	34
2	Minimizar los reprocesos y procedimientos	34
3	Realizar reuniones diarias donde se comparta conocimiento para evitar reprocesos	33
4	Mejorar la planificación	33
5	Definir prioridades en los temas e incidencias	30

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presenta de manera gráfica el resultado obtenido (ver Figura 1

Figura 1):

Figura 1. Gráfico de priorización de dificultades en el equipo de trabajo SD COMEX



~ 4 ~

**Implementación de una metodología ágil en la gestión de proyectos de software para el área de CIB ingeniería en BBVA COLOMBIA**



**Fuente: Elaboración propia**

## Anexo I. Comparativo aplicaciones gestión de proyectos

Para la elección de la aplicación de gestión de proyectos a utilizar una vez realizada la planificación del sprint, se proporciona diferentes opciones con su detalle correspondiente para facilitar la elección (ver Tabla 1):

**Tabla 1. Comparativo aplicaciones gestión de proyectos**

Aplicación	Tipo	Función	Ventajas	Desventajas
Atlassian JIRA	Popular y Corporativa	Esta herramienta se enfoca en ofrecer un stack completo de Product y Project Management, desde la gestión de Portfolio y Budgeting hasta integración continua, pasando por un wiki y un sistema de Help Desk.	<p>La integración de la suite. Herramienta en línea para gestionar tareas y la gestión operativa de proyectos.</p> <p>Está orientado a las incidencias. Por lo que tiene un motor muy potente para su creación y gestión.</p> <p>Tiene muy bien trabajado el tema de Agile y Scrum con Kanban o Scrum boards.</p> <p>Ha hecho una versión muy básica, pero muy práctica y fácil de usar: Trello</p> <p>Transforma los requisitos a fondo de conocimiento.</p> <p>Es muy adaptable y configurable, ya que la parte de Administración es muy potente.</p>	<p>La licencia no es nada barata.</p> <p>Si se quiere ir añadiendo add-on se debe ir pagando para cada uno de ellos.</p> <p>Rentable para empresas grandes.</p> <p>Proceso de configuración complejo.</p> <p>Necesita mucho tiempo para aprender a usar JIRA de manera efectiva.</p> <p>No es barato para equipos pequeños.</p>

			<p>Gestiona muy bien el tema del control de versiones, así como el de la Release.</p> <p>Muy potente para hacer Reports y cruzar datos con diferentes métricas.</p> <p>Permite personalizar los flujos de trabajo, WorkFlows que son la clave para sacar la máxima rendibilidad a JIRA.</p> <p>Planificación Porfolio: permite dibujar un esquema detallado del desarrollo del proyecto elaborando una hoja de ruta incluyendo todos los desarrollos en función de los equipos disponibles permitiendo un seguimiento en tiempo real.</p> <p>Integración continua.</p> <p>Interfaz simple y conveniente.</p> <p>Se podría ejecutar en cualquier lugar.</p> <p>Herramienta de navegador cruzado y multiplataforma.</p> <p>Fácil y profunda integración con otras herramientas populares.</p> <p>Almacenamiento en la nube.</p>	<p>Lo peor es el esfuerzo de configurarla y adaptarla. La versión cloud empieza desde 10\$/mes por usuario.</p>
--	--	--	---	---

			<p>La amplia gama de complementos.</p> <p>Seguimiento del desempeño del personal.</p> <p>Alto nivel de seguridad.</p>	
Aplicación	Tipo	Función	Ventajas	Desventajas
VersionOne	Popular y Corporativa	<p>A raíz de una fuerte colaboración con Scaled Agile Inc, VersionOne ha ido ganando popularidad durante los últimos años. Ofrece un stack similar al de Atlassian, quizás más enfocado en el framework SAFe, carece de herramientas de integración continua aunque tiene integraciones muy interesantes. La versión coludo para un equipo es</p>	<p>Tiene alertas y notificaciones</p> <p>Colaborativo.</p> <p>La gestión del flujo de trabajo es visual.</p> <p>Permite la automatización de procesos empresariales.</p> <p>Tiene controles o permisos de acceso.</p> <p>Permite la gestión de reglas de negocio.</p> <p>Permite realizar cartografía de procesos.</p> <p>Facilita el diseño y modelado de procesos.</p> <p>Realizar seguimiento en los cambios del proceso.</p>	<p>Algunas personas consideran que su uso no es fácil.</p> <p>Carece de herramientas de integración continua.</p>

Aplicación	Tipo	Función	Ventajas	Desventajas
CA Agile Solutions	Popular y Corporativa	Anteriormente conocida como Rally, fue la herramienta de referencia para corporaciones durante muchos años. Al igual que JIRA, se integra con la suite de soluciones de CA. El precio es gratuito durante los primeros días	<p>gratuita. Para 20 personas es 175\$/mes</p> <p>Es líder en términos de implementación y facilidad de uso.</p> <p>Ofrece una de las interfaces de arrastrar y soltar más intuitivas del mercado</p> <p>Proporciona una gran cantidad de videos de capacitación de alta calidad que facilitan que un novato aprenda rápidamente a usar el software.</p> <p>Excelente estructura de precios, fácil de configurar y servicios profesionales de implementación / capacitación son de primera clase. El software es potente y puede manejar varios enfoques diferentes de Agile / Agile Scrum, y viene con soluciones preconstruidas para marcos como SAFe. Nuestra organización estuvo en funcionamiento en poco tiempo.</p> <p>Potente y flexible.</p>	<p>La creación de reglas, podrían implementarse de manera más directa,</p> <p>Algunas características tienen una sensación de "codificación" que podría mejorar la facilidad de uso y la facilidad de uso.</p> <p>El software es sensible a la estructura jerárquica de las entidades ágiles, y debe hacerlo correctamente.</p> <p>La capacidad de mover / transformar entidades en diferentes niveles de la jerarquía podría mejorarse y, a veces, puede desconectar entidades de la jerarquía, obligando al</p>

			Es visualmente más atractivo y fácil de usar que existe, pero la cantidad de cosas que puede hacer es simplemente increíble. Personalizable.	usuario a volver a conectarlas manualmente.
Aplicación	Tipo	Función	Ventajas	Desventajas
TargetProcesses	Orientada a Scrum	Esta herramienta que lleva seis años en el mercado, se enfoca en el desarrollo de Producto más que de Proyectos, desde el Story Mapping hasta el incremento. TargetProcesses se encuentra a medio camino entre Active Collab y Pivotal Tracker, permitiendo a la vez una gestión clásica y ágil	<p>Refleja perfectamente la metodología ágil y permite aplicar y ampliar ágil o utilizar su propio proceso de desarrollo y gestión de productos.</p> <p>Los clientes alaban su funcionalidad flexibilidad y visualización que conducen a la transparencia única en todos los productos, programas, cadenas de valor y de toda la organización. Esto da lugar a decisiones más inteligentes y una mejor colaboración entre departamentos.</p> <p>Excelente estructura de precios, fácil de configurar y servicios profesionales de implementación / capacitación son de primera clase.</p> <p>El software es potente y puede manejar varios</p>	<p>Excelente estructura de precios, fácil de configurar y servicios profesionales de implementación / capacitación son de primera clase.</p> <p>Para empresas de consultoría, no hay una forma buena (y barata) de agregar clientes a los proyectos con la capacidad de agregar comentarios a las tarjetas sin comprar una licencia.</p> <p>Las notificaciones de estado del proyecto se</p>

		<p>de los proyectos.</p>	<p>enfoques diferentes de Agile / Agile Scrum, y viene con soluciones preconstruidas para marcos como SAFe.</p> <p>Ayuda a crear condiciones transparentes para cada empleado. Hay gráficos y diagramas comunes para que todos simplifiquen los datos.</p> <p>Flexibilidad de la herramienta, opciones de personalización</p> <p>Capacidad para crear cualquier tipo de proceso de flujo de trabajo</p> <p>Fuera de la caja de métricas Kanban</p> <p>Representación de datos sobre vistas y paneles en cualquier forma, para diferentes partes interesadas.</p> <p>Tarjetas visuales y sus opciones</p> <p>Capacidad para automatizar los pasos del proceso con enlaces web y métricas.</p>	<p>envían sólo por correo electrónico.</p>
--	--	--------------------------	--	--

Aplicación	Tipo	Función	Ventajas	Desventajas
Active Collab	Orientada a Scrum	<p>Otro de los clásicos. Éste se enfoca más en Project Management tradicional. Permite hacer tracking de horas y de proyectos con algunos módulos más orientados a la planificación ágil de producto. Su principal objetivo es competir con Basecamp, la herramienta más establecida en gestión de proyectos tradicional.</p>	<p>Gran panel de control, diferentes tipos de informes, vista previa de hitos, calendarios.</p> <p>Herramienta de seguimiento del tiempo .</p> <p>Es una herramienta de software sea irremplazable en lo que respecta a la gestión de proyectos.</p> <p>Es simple y el poder detrás de las características que ofrece. En la superficie, ofrece solo una lista de tareas que se gestiona a lo largo del proceso de diseño y desarrollo.</p> <p>Ocultamente ofrece dependencias de tareas, estimaciones, seguimiento del tiempo.</p> <p>Simplicidad del software.</p> <p>Permite centrarse en hacer las tareas en lugar de descubrir cómo usar el</p>	<p>Falta de integración con Git u otra versión del sistema de control.</p> <p>Probablemente la velocidad de la aplicación en algunos proyectos más grandes. Es muy rápido para todo, de pequeño a mediano, pero en proyectos más grandes puede llevar un tiempo cargar todo.</p> <p>Aplicaciones móviles sin mantenimiento, versiones iOS y Android.</p> <p>No hay función para duplicar la lista de tareas.</p> <p>Comprimir archivos adjuntos de una tarea para</p>

			<p>software correctamente para asignar tareas.</p> <p>Permite ocultar cosas de los clientes es agradable.</p> <p>La colaboración activa es intuitiva, fácil de usar y fácil de navegar.</p>	<p>descargar, lleva una eternidad.</p> <p>Las acciones masivas en las tareas parecen necesitar una mejora en UX para que sea más fácil de usar.</p> <p>En la página Informes de tareas, cada vez que se elige un informe personalizado, las columnas y "ordenar por" siempre se restablece</p> <p>Como administrador, no se puede ver la lista completa de las actividades de otros usuarios.</p>
<b>Aplicación</b>	<b>Tipo</b>	<b>Función</b>	<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
Pivotal Tracker	Orientada a Scrum	Esta herramienta está diseñada por Pivotal Labs, una compañía de desarrollo ágil de software que	<p>Referente en cuanto a diseño y usabilidad, y esa ha sido su mejor baza contra herramientas más grandes.</p> <p>Cuenta con multitud de funciones y es mucho más que una lista de tareas o una herramienta de</p>	<p>Puede administrar solo 2 proyectos en la versión gratuita (Tamaño máximo del equipo – 3 personas).</p> <p>Complejo para aprender.</p>

		da servicio a clientes.	<p>seguimiento de tiempo con pretensiones.</p> <p>Cuenta con funcionalidades avanzadas como planificación automática de sprints, espacios de trabajo multiproyecto, más de 100 integraciones y analíticas profundas.</p> <p>Divide los proyectos en “historias”, palabra común en la terminología de desarrollo ágil (información en inglés).</p> <p>Las aplicaciones nativas también garantizan que Pivotal Tracker funcione de manera fluida en cualquier dispositivo, pero está limitada a dos proyectos simultáneos.</p>	<p>La información sobre la historia de un proyecto no es suficiente.a versión gratuita está limitada a tres usuarios, dos proyectos simultáneos y 2 GB de almacenamiento.</p> <p>Diseñado para desarrolladores de software ágiles.</p> <p>La versión gratuita está limitada a tres usuarios, dos proyectos simultáneos y 2 GB de almacenamiento.</p>
<b>Aplicación</b>	<b>Tipo</b>	<b>Función</b>	<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
Taiga	Orientada a Scrum	Taiga es un proyecto Español que lleva poco tiempo en el mercado pero es muy prometedor.	<p>Es gratuita</p> <p>Permite crear un único proyecto privado gratis e innumerables proyectos públicos.</p> <p>Tienen planes especiales para empresas grandes (de más de 50 miembros) y para instituciones educativas.</p>	<p>En el uso diario siempre me pareció un poco lento.</p> <p>Hay pequeñas acciones que a veces generan algún error. Estas se limitan generalmente a problemas con la interfaz. Nada</p>

			<p>Incorpora una gestión simple de Product Backlog Ítems (aunque ellos les llaman historias de usuario), un tablero para los equipos y permiten hacer planificación de producto dentro de la propia herramienta. Para equipos pequeños es gratis.</p> <p>Es gratis y no tiene ningún tipo de limitación. Es decir no hay licencia “community” y otra “enterprise”, ni nada parecido.</p> <p>Esta en la nube. Con lo que no tenemos que instalar nada en nuestros ordenadores, todo lo haremos a través del navegador.</p> <p>Se centra en algo muy interesante que es la gestión de la pila de producto, y métricas como la velocidad. Es decir, he visto muchas herramientas de este estilo y la mayoría intentan simular los post-it de la pared. Quedan muy monas, pero no son prácticas porque la mejor manera de usar los post-it es ponerlos en la pared.</p> <p>Por supuesto se puede usar para trabajo con</p>	<p>grave, pero le resta a la experiencia de usuario.</p> <p>Comparado a otros gestores de proyectos ágiles, dispone de reportes escuetos. Solamente a la hora de planificar y realizar un sprint.</p>
--	--	--	--	---

			<p>equipos descentralizados, puesto que está en internet. Además se puede crear varios perfiles de acceso por lo que podría haber usuarios que, por ejemplo, sólo tienen permiso para ver las cosas, pero no para modificarlas.</p> <p>Guarda histórico de nuestras acciones. Esto es bastante importante si tenemos, por ejemplo, alguna certificación de calidad, como puede ser ISO, que siempre nos exigen trazabilidad de nuestro trabajo (aunque para mí, esto es fundamental tengas o no certificación de calidad).</p>	
Aplicación	Tipo	Función	Ventajas	Desventajas
Swift Kanban	Específicas para Kanban	Esta es la referencia en el mundo Kanban.	<p>Incluye tanto el desarrollo con Kanban como la gestión a través de Enterprise Services Planning.</p> <p>Colabora activamente con LeanKanban en el desarrollo de ESP y métricas avanzadas de flujo para corporaciones.</p>	Swift tiene problemas a veces desde una perspectiva de rendimiento con WebEx. Los participantes en una reunión de WebEx a veces experimentan lentitud con la herramienta cuando realizan modificaciones en sus tableros.

				<p>No tiene una versión móvil nativa para notificaciones push e informes analíticos.</p> <p>El precio puede ser bastante alto para las organizaciones pequeñas y la curva de aprendizaje para adaptarse a la herramienta es muy grande dado todo lo que se puede hacer con esta aplicación.</p> <p>Necesita correcciones en la versión web tiene algunos errores</p> <p>Debería haber una opción masiva para varias operaciones en la herramienta.</p>
Aplicación	Tipo	Función	Ventajas	Desventajas
Kanbanize	<b>Específicas para Kanban</b>	Esta pequeña empresa Europea se ha ganado un hueco entre aquellos equipos que	<p>Cambia la forma de los directores de proyectos y miembros del equipo hacen sus tareas.</p> <p>Está cargado con una serie de herramientas y</p>	<p>Faltan algunas cosas.</p> <p>El vínculo entre las tarjetas, los plazos y la línea de tiempo se</p>

		<p>se enfocan en una mejora del Flow Efficiency. Lo mejor es la capacidad de definir correctamente e las columnas de un workflow en Kanban y poder visualizar métricas de un servicio.</p>	<p>características que hacen fácil la gestión de proyectos, desde las fases iniciales de planificación y conceptualización a la realización y entrega.</p> <p>Potente módulo de análisis y proporciona varios gráficos fuera de la caja y los datos se rellena automáticamente.</p> <p>Kanbanize amplía su funcionalidad mediante la vinculación de cualquier número de sistemas que son relevantes para su forma de trabajar.</p>	<p>puede optimizar un poco más.</p> <p>Parte de los precios relacionados con el número de reglas comerciales.</p> <p>Cuando se conectan más usuarios y se abren más clientes potenciales, las tarjetas kanban comienzan a ser extremadamente lentas.</p> <p>La interfaz de la aplicación para iPhone o Android es diferente y no tiene las mismas funciones de navegación.</p> <p>Los informes no son cómodos.</p>
Aplicación	Tipo	Función	Ventajas	Desventajas
Trello	<b>Específicas para Kanban</b>	Trello es tremendamente popular aunque no es más que un tablero virtual de Post-its®,	Es muy intuitivo, basta que entiendas que son los tableros, las listas y las tarjetas y es todo. En pocos minutos te mueves a tu gusto en Trello.	Todo se organiza en tableros. Cuando el equipo y los proyectos crecen, los tableros juegan en nuestra contra.

		<p>que permite hacer un seguimiento por columnas y tiene plugins que permiten hacer una cierta integración Es una aplicación creada por Frog Creek y comprada recientemente e por Atlassian de métricas.</p>	<p>Es muy veloz.</p> <p>Atajos de teclado. Creo que esta es una de las killer features de Trello, una vez que conoces los atajos (de una sola tecla) tu productividad se dispara y tareas como buscar tableros, asignar tarjetas, filtrar por tags, etc. son solo presionar una tecla.</p> <p>Actualizaciones constantes. Una mirada a su blog nos muestra que trabajan muy duro en mejoras e integraciones. De hecho acaban de sacar una aplicación de escritorio.</p> <p>Muchas integraciones con terceros. Sus famosos power ups, no los he contado pero deben ser más de 30, eso es bastante.</p> <p>Se puede asignar una tarea a más de una persona.</p>	<p>No tiene etiquetas globales.</p> <p>En cada tablero debes definir específicamente tus etiquetas.</p> <p>Costoso y sin prueba gratuita. "Trello es gratis". Pero en un escenario empresarial siempre pensamos en escalar.</p>
--	--	--	---	---

Fuente: Elaboración Propia

# Martin

Jefe preocupado por su gente

Apoya al equipo

Valores y Principios Claros

Comprometido en su labor

Escucha                  Liderazgo

Toma decisiones adecuadas

Dispuesto a ayudar

Con un poder intelectual y de análisis increíble

Excelente persona e increíble jefe

Capacidad de análisis

Primero las personas



Buena Persona

Siempre con la mente abierta

Sabe la solución a todo

Forma de expresar sus ideas

Se preocupa por su equipo

Es sincero

Muy hermano

Valores y principios

Resuelve problemas

Se deja hablar

Gestiona

# Martin

Muchos temas a la vez dificultan el seguimiento

Falta mayor apoyo cuando se requiere ayuda de otra área

Trata en seguir adelante, pero se deja llevar por la marea

Es muy malgeniado

Se deja subestimar, no aporta nada a tu vida

Seguimiento de temas

Manejo de emociones hacia las personas

Organización de actividades plan

Mantener un nivel medio de autoridad

Aguanta mucho

Es necesario el apoyo a todos los del equipo



Debería tener más en cuenta los contratiempos en los proyectos

Los extremos son malos, no es tratar a la gente, pero tampoco dejarse humillar

Debe tener más disciplina con el grupo de trabajo, hacer seguimientos

Cuando no tiene fe en nuestras soluciones se nota

# Paola

Apoyo incondicional

Mucho conocimiento

Propone actividades para realizar en equipo

Actitud Positiva Sincera

Inteligente Colaboradora

Conocimiento de los temas antes de iniciar actividades

Forma de expresar sus ideas

Gran conocimiento en su profesión

Siempre quiere juntar al grupo y hacerlo más unido

Líder



Siempre tiene una sonrisa

Manejo de reuniones

indaga en conocimientos de otras áreas

Confianza

Responsable

Disciplinada

Apoyo y Respaldo

Brinda tiempo

Tiene autoridad

Organizada

Proactiva

Amiga

Tiene paciencia

Una gestión eficiente ante mucha presión

Utiliza muy bien su conocimiento para la toma de decisiones

# Paola

Algunas veces no controla sus emociones, siempre resulta lastimada, te aconsejo ser más fuerte. dura llearas muy leios en tu vida

Enfocarse en su formación del área antes de sacar temas

Mejorar el desarrollo de la planificación de los proyectos



Mejorar asignación de tareas de manera equitativa

Aprender a manejar emociones

Su colaboración hacia los demás hace perder el foco en temas propios

A veces no sabe decir las cosas de forma adecuada haciendo sentir ofendidas a las personas

# Juan F

Buen compañero

Compañerista

Dispuesto a ayudar

Abierto en su conocimiento

Líder

Confianza

Respetuoso

Sencillez

Actitud positiva

Inteligente

Seguro

Grandes valores

Se explica muy bien cuando está en algún tema prioritario

Ético al 100%

Conocimiento de los temas

Muchas enseñanzas

Trabajador perfecto

Brinda confianza

Tacto para decir las cosas

Transparente

Es solo paz, naturaleza, neutralidad

Buena persona

Excelente conocimiento

Siempre se está dando a escuchar y colaborar



# Juan F

Es una persona que tiene mucho por explotar, pero no aprovecha suficientemente su tiempo

Sigue mucho las reglas muy metódico

Nos deja solos en momentos que se requiere de su experiencia

Falta mayor apoyo al equipo



Muy calmado en temas donde tenemos la razón

Creer que siempre tiene la razón

Es bueno tener paz, pero a veces también lo es luchar para defender su posición y no pasar inadvertido

# Jhon

Certeza en contestar correos

Buen manejo del estrés y presión

Buena actitud                      Inteligente

Manejo adecuado de los momentos difíciles

Explica muy bien los conceptos y comparte su conocimiento

No abandona a nadie en ninguna situación

Con un potencial intelectual increíble

Conocimiento en otras tecnologías que apoyan tus actividades

Excelente compañero

Excelente apoyo



Buena curva de aprendizaje

Es muy proactivo

Compromiso con los temas

Siempre sonrío

Sentido de colaboración

Siempre está dispuesto a ayudar

Apoya al equipo

Es una persona colaboradora

Encuentra la salida a los problemas en un segundo

Es una persona muy abierta

Excelente conocimiento

# Jhon

Falta mayor comunicación en lo que haces

Debe reforzar más en ser profesional, siendo responsable

Un poco malgeniado



A veces se demora mucho cuando se le pide un favor

Falta mayor comunicación con el equipo

Aprovecha esa pilerá para hacer las cosas de manera correcta

# Duban

**Eficiente**

**Confiable**

**Ayuda incondicional**

**Conocimiento de los aplicativos**

**Eres muy pilo sigue aprendiendo**

**Conocimientos en varias tecnologías**

**Colaboración**

**Busca el lado bueno de los problemas**

**Listo para los retos**

**Inteligente**



**Educado**

**Seguro**

**Buena actitud**

**Dispuesto a ayudar**

**Compañerismo**

**Disciplinado**

**Brinda apoyo**

**Es una persona en quien confiar**

**Le mete el hombro al trabajo**

# Duban

Expresar sus ideas más fluidamente

Algunas veces soluciona los temas pasando por encima de las otras personas

Es bueno sobresalir, pero con el apoyo de las personas

Debe ser más suspicaz y delicado



Algunas veces piensa solo en su bienestar

No es malo decir no lo sé eso te ayuda a crecer como persona

Crece, supérate y sigue aprendiendo, pero jamás pases por encima de tus compañeros

No apoyes las ideas de los demás solo por agrandar, tú también tienes muy buenas ideas

Mejorar en entrega de temas, prevalidaciones

# Leidy

Es una persona super amigable

Se le puede confiar cualquier cosa

Constante      Inteligente

Si se le pide apoyo se tiene un fuerte apoyo

Cuenta con una capacidad

Aprende demasiado rápido

Le gustan los retos

Muy pila y responsable

Realiza grandes logros cuando se lo propone

Muy inteligente

Buena actitud



Muy madura para tu edad y tu base es la ética

Gran profesional

Gran compañera

Muy disciplinada

Buena compañera

Disposición para aprender

Entrega al trabajo

Siempre piensa en el bien del

Una persona con mucho potencial

Es muy comunicativa

# Leidy

Falta seguridad en sí misma

Se rinde en los temas fácilmente

Mejorar el seguimiento de temas

Falta mayor apoyo al equipo

No le gusta estar sola siempre  
debe estar apoyada

Falta mayor apoyo al equipo

Insegura



Atreverse a más para adquirir mayor  
conocimiento

Puedes conseguir tus propias metas  
sola sin decirle a nadie

Aprovecha esa inteligencia para aprender  
mucho mas no te quedes solo con lo que  
sabes

Se frustra con facilidad y eso hace que  
se bloquee, respira y sigue, tú puedes  
con todo lo que te propongas

Se interesa mucho en las demás

# Andrés

Es una persona que tiene su propia personalidad y no le da miedo mostrarla

Sinceridad

Inquieto

Forma de analizar soluciones

Busca justicia en las decisiones

Inteligente

Compromiso

Desbocado

Proactivo

Le gustan los retos

Se preocupa en aprender nuevos temas



Está dispuesto a ayudar siempre

Posee una virtud de creatividad y voluntad de cambiar el mundo

Tiene una buena actitud siempre está dispuesto a compartir su conocimiento

Le gusta conocer el porqué de las cosas

Inteligente

# Andrés

No ser tan acelerado en la toma de decisiones

A veces actuamos de manera incorrecta y debemos aprender que el fin no justifica los medios

Falta mejorar la comunicación

Debes madurar un poco más como profesional

Aprender a hacer responsable

Es una persona con muchas cualidades, pero no las explora al máximo

Mejorar en compromisos con su equipo

Es irresponsable algunas veces

A veces confiado

Tomar las cosas deportivamente



Sus llegadas tarde

El horario lo va a matar

A veces es mejor decir la verdad y no meternos en problemas

No debes decir ya lo hice si no lo has ni iniciado

No te estanques debes aprovechar toda esa inteligencia para progresar como profesional siempre con ética

Aprender a expresar sus ideas en los correos

El horario es parte del respeto que se da a un equipo personas

A veces es mejor decir la verdad y no meternos al equipo en problemas

Ver más allá de lo contable

Por su conocimiento piensa que todo estará bien y se confía. después los errores se

# Jeison

**Continúa aprendiendo y con ética y responsabilidad serás un gran profesional**

**Nobleza**

**Educación**

**Disposición de ayuda**

**Muy Pilo**

**Dedicado**

**Colaborador**

**Detallista**



**Posee una gran disciplina**

**Inteligente y seguro**

**Siempre presto para ayudar**

**Es sincero**

**Muy servicial**

**Se mete en el conocimiento de lo que se requiera**

**Construye posibilidades para salir adelante en su estudio pesar de las adversidades  
construye su futuro**

# Jeison

Mejorar la comunicación con el equipo

Se guarda las cosas hasta que explota

Controlar el genio

Debe mejorar en decir las cosas

Mas responsable

Explotar más sus capacidades

Ser teso en decisiones



No tiene mucha paciencia

Llegaste siendo muy proactivo en el proceso te fuiste apagando

Fácilmente influenciable

Mejorar esa pereza de hacer las cosas

Definir muy bien sus prioridades

Mejorar en su seguimiento de temas

Mejorar forma de expresar sus

Si vas a aprender cosas de los demás procura que sea lo bueno y aléjate de lo incorrecto

# Olga

Admiración de como hace para extender el tiempo y aprovechar las BB

Ayuda al equipo

Colaboradora

Disciplina

Buena actitud

Constancia

Apoyo

No le tiene miedo a nada

Energía al 100%

Sinceridad

Inteligente

Alegre

Empuje



Se esfuerza por conseguir lo que se propone

Gran compañera

Aporta una energía muy bonita

Una super mamá

Te ayudará en lo que requieras

Con muchos sueños por alcanzar

Gran persona

Guerrera

Creativa

No desiste hasta lograr su cometido

Es una luchadora jamás se deja vencer

# Olga

Experiencia y Conocimiento

Gran profesional

Vastos conocimientos

# Olga

Manejo de las emociones

Cuando sientas rabia respira profundo a veces es mejor tener paz que tener la razón

A veces es malgeniada

Enfoque en un solo tema

Malgenio

A veces es necesario aceptar ayuda, esto es muestra de un gran nivel y no de debilidad

Un poco inestable en su ira



Carácter que te domina, debes cuidar tu salud y no dejarte afectar por las mala actitudes, todos te verá como un reto a

Aprender a escuchar

No deja ser ayudada

Conflictiva, trata de solucionar las tareas, pero por varias circunstancias las toma a nivel

Su mal genio no deja que uno pueda

Mejorar y controlar esa explosión de sus emociones y serás una gran persona

Los nervios le ganan al exponer sus ideas a pesar de conocer

A veces es mejor callar un segundo y escuchar



# RESULTADOS CUESTIONARIO CALIDAD DE VIDA



## Calidad de Vida Equipo SD COMEX - Ingeniería

El objetivo de la siguiente encuesta es medir de qué manera nos encontramos individualmente para tomar decisiones que nos ayude a mejorar como equipo de trabajo

Este formulario recopila automáticamente las direcciones de correo electrónico de los usuarios de Bbva.com. [Cambiar configuración](#)

Tu Opinión Nos Ayuda a Mejorar como Equipo

### Trabajo en Equipo



## EXTERNAMENTE (EMPRESA):

- Las personas no se sienten totalmente valorados por la empresa.
- Insatisfacción en el sueldo se pide aumento hasta del 40%.
- Todos los temas son prioritarios.
- Muy poco trabajo colaborativo.
- Se requiere mayor comunicación y flexibilidad.
- Mejorar la cantidad de controles que llegan a ser bloqueantes para el desarrollo de nuestro trabajo.

## INTERNAMENTE (SD COMEX)

- Retroalimentación constante con el jefe directo.
- Aumentar las compensaciones no económicas.
- Mayor reconocimiento individual a cada miembro del equipo por los logros alcanzados.
- Mejorar la asignación de tareas más equitativamente.
- Mejorar la ubicación de puestos de trabajo.
- Mejorar y proporcionar herramientas para garantizar el desarrollo más eficientemente.
- Establecer normas claras para el manejo de las solicitudes de los usuarios y solicitar los soportes necesarios para su validación.

## Y ADEMÁS Y QUE SE CONSIDERA MÁS IMPORTANTE Y QUE SE QUIERE ATACAR:

- Mejorar la comunicación en equipo.
- Realizar reuniones diarias donde se comparta conocimiento para evitar reprocesos
- Definir prioridades en los temas e incidencias.
- Mejorar la planificación.
- Minimizar los reprocesos y procedimientos.

**MUCHAS GRACIAS**



## REGLAS SCRUM

### 3 ROLES PRINCIPALES DE SCRUM



Elaborado por: Olga Lucía Calderón Martínez

## REGLAS SCRUM

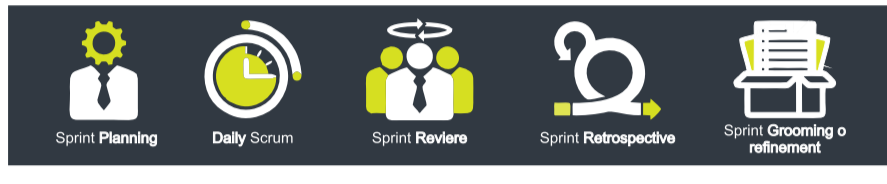
### ICONOS DE ARTEFACTOS DE SCRUM



Elaborado por: Olga Lucía Calderón Martínez

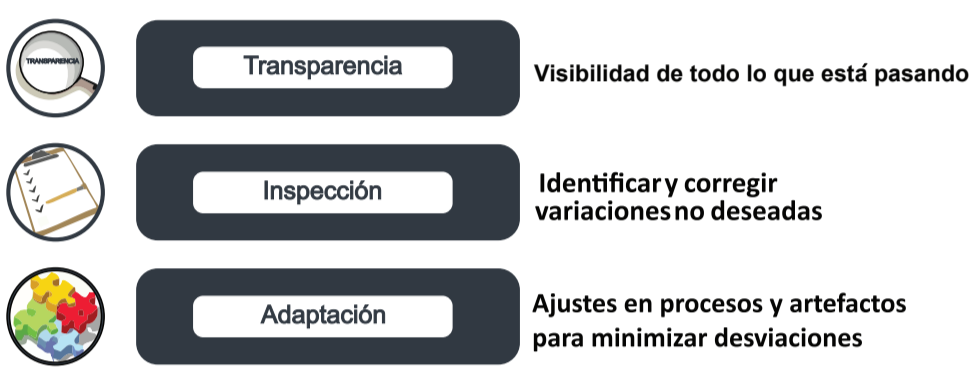
## REGLAS SCRUM

### 5 CEREMONIAS SCRUM



Elaborado por: Olga Lucía Calderón Martínez

## PILARES SCRUM



Elaborado por: Olga Lucía Calderón Martínez



Elaborado por: Olga Lucía Calderón Martínez



Elaborado por: Olga Lucía Calderón Martínez

## VALORES DEL SCRUM



Elaborado por: Olga Lucía Calderón Martínez

### BENEFICIOS DE SCRUM

- Entrega mensual (o quincenal) de resultados.
- Gestión regular de las expectativas del cliente. y basada en resultados tangibles.
- Resultados anticipados (time to market).
- Flexibilidad y adaptación respecto a las necesidades del cliente, cambios en el mercado, etc.
- Gestión sistemática del Retorno de Inversión (ROI).
- Mitigación sistemática de los riesgos del proyecto.
- Productividad y calidad.
- Alineamiento entre el cliente y el equipo de desarrollo
- Equipo motivado.

Elaborado por: Olga Lucía Calderón Martínez

### RECOMENDACIONES

- Empieza con el proyecto adecuado
- Ten claro el papel del equipo
- La estimación del esfuerzo sigue siendo clave
- Conoce y controla las restricciones
- Gestiona la tensión
- Métricas "la potencia sin control no sirve de nada"
- Calidad
- Seguir la metodología con rigor
- Realizar revisiones y ajusta la metología
- Extremar la visibilidad
- Seleccionar las herramientas adecuadas

Elaborado por: Olga Lucía Calderón Martínez

## RESTRICCIONES

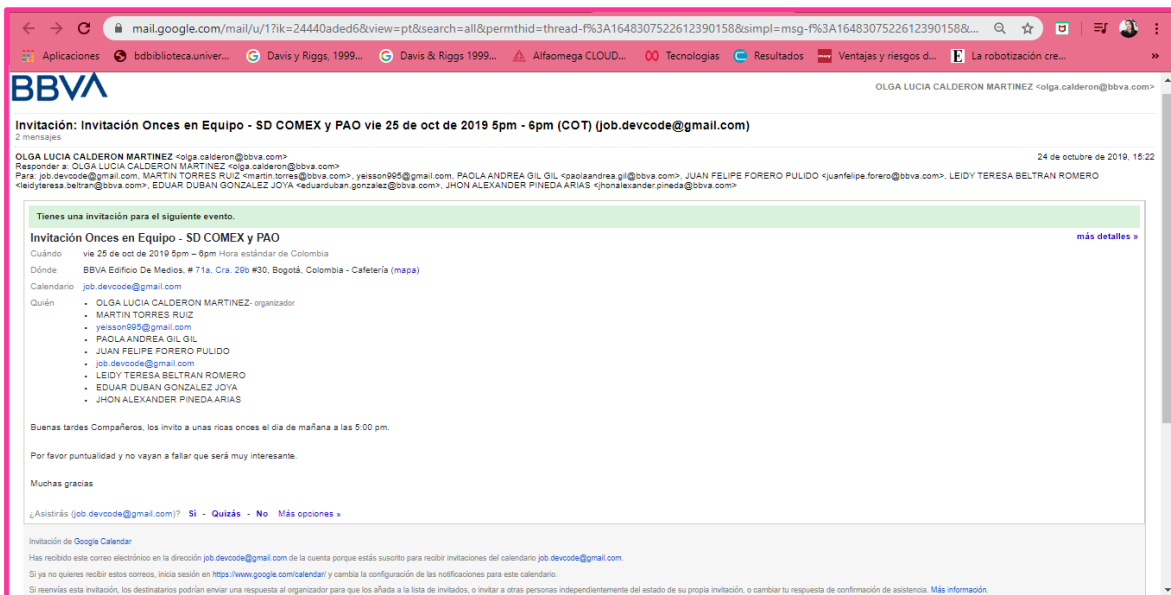
- Ciente en el proyecto
- Colaboración principios
- En cada iteración debe haber requisitos implementados
- No debes quedar tareas pendientes

Elaborado por: Olga Lucía Calderón Martínez

## Anexo M. Evidencias aplicación fase1

La actividad 2, llamada **retroalimentación del equipo** se lleva a cabo en la tarde y en el piso sexto de la cafetería del edificio donde el equipo de trabajo labora, para evitar que se hicieran interrupciones (ver Figura 1).

**Figura 1. Invitación equipo SD COMEX desarrollo actividad de retroalimentación.**



**Fuente. Elaboración Propia.**

La actividad 3, llamada **encuesta calidad de vida**, se elabora por medio de un formulario de Google como se puede visualizar en la Figura 2. formado por preguntas estructuradas estratégicamente de tal manera que permita proporcionar información para identificar cómo se encuentra y se siente cada uno de los miembros del equipo SD COMEX en el área y empresa BBVA COLOMBIA.

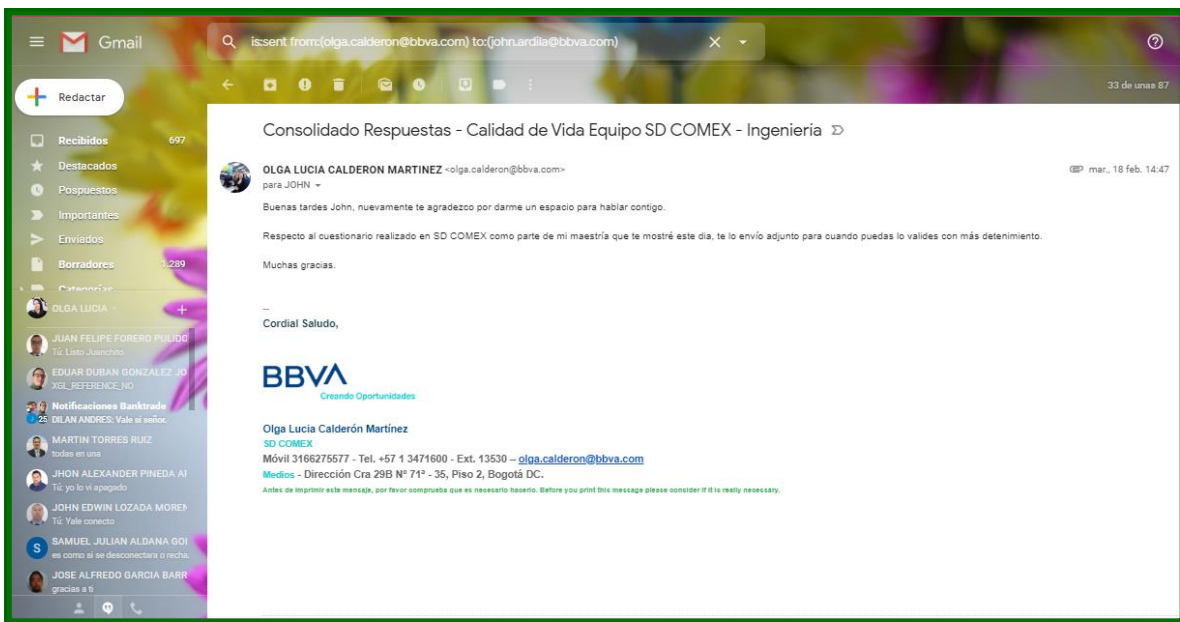
Figura 2. Encuesta de calidad de Vida SD COMEX



Fuente: Elaboración propia.

La información obtenida sirve como insumo para la toma de decisiones a corto, mediano y largo plazo, la cual, fue enviada al gerente de SD COMEX Martín Torres y al director de CIB Ingeniería Jhon Ardila (ver Figura 33).

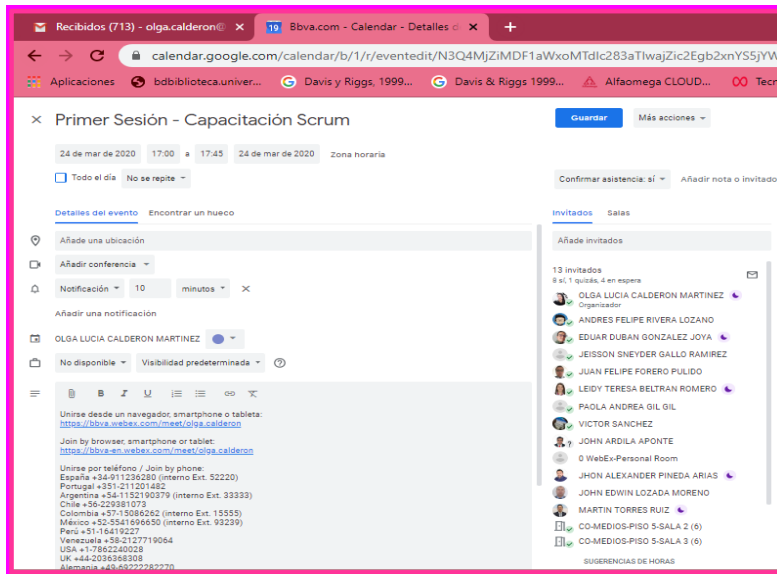
Figura 3. Formatos de consolidación y entrega al director de ingeniería cuestionario de calidad de vida



Fuente: Elaboración propia

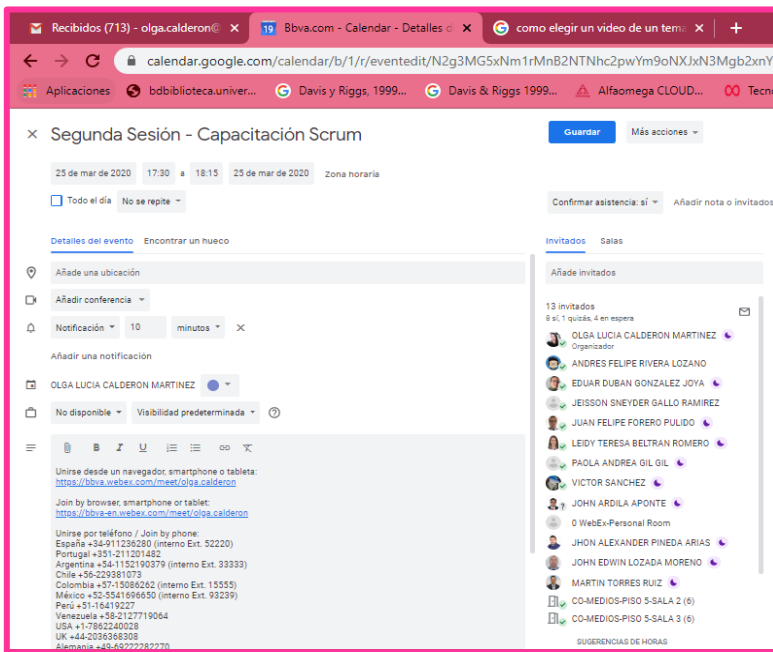
La última actividad de la Fase 1 llamada **Capacitación del equipo**, es programada en 3 sesiones de 45 minutos cada una en tres días seguidos (ver Figura 44, Figura 55, Figura 66).

**Figura 4. Invitación equipo SD COMEX desarrollo primera sesión capacitación Scrum**



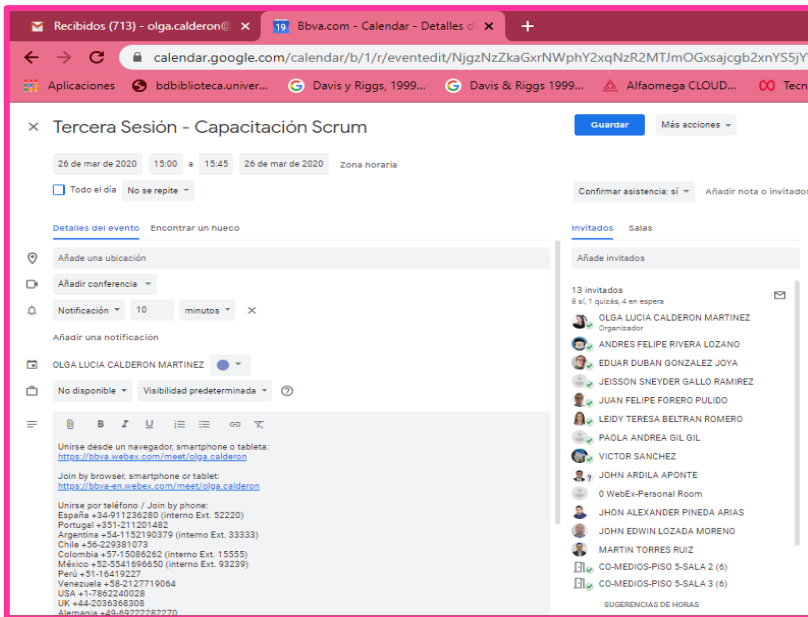
Fuente: Elaboración propia.

**Figura 5. Invitación equipo SD COMEX desarrollo segunda sesión capacitación Scrum**



Fuente: Elaboración propia.

Figura 6. Invitación equipo SD COMEX desarrollo tercera sesión capacitación Scrum

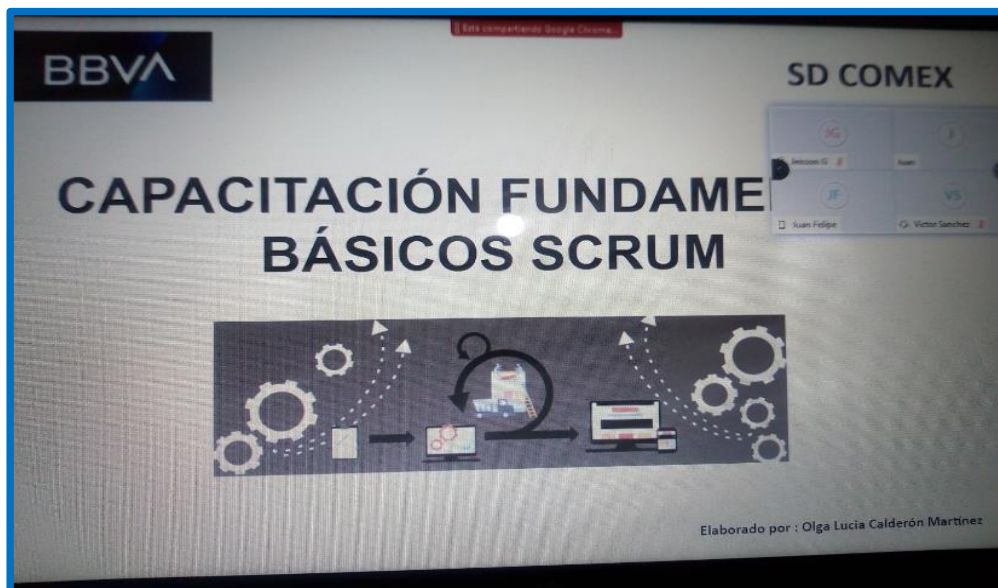


Fuente: Elaboración propia.

Las sesiones de la capacitación se realizaron virtualmente a causa de Covid-19. En la **primera sesión** (ver Figura 77), inicialmente se da a conocer el objetivo de la capacitación,

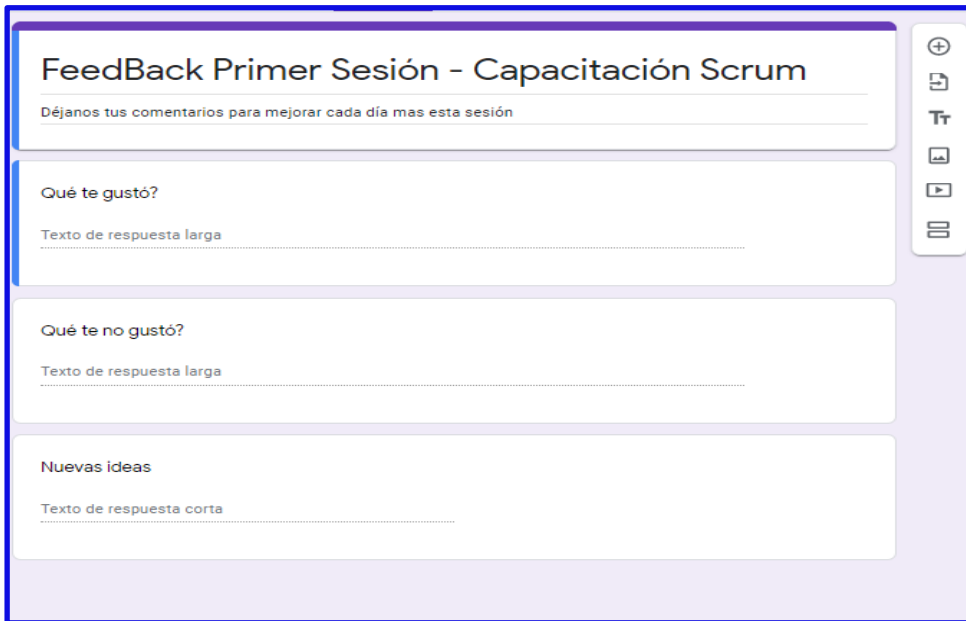
el programa propuesto, se presentan las flashcards sobre metodología scrum de elaboración propia (ver Figura 9), las cuales se entregarán en el momento en que sea posible. Adicional, se comparte e informa al equipo de la ubicación en el drive donde se encuentran los materiales de consulta para conceptualizarse de manera individual sobre los temas abordados. Al final de la sesión se envía un formulario de Google para solicitar el Feedback de esta primera sesión (ver Figura 88).

Figura 7. Participantes conectados primera sesión de la capacitación Scrum SD COMEX.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 8. Feedback solicitado primera sesión de la capacitación scrum SD COMEX



**FeedBack Primer Sesión - Capacitación Scrum**

Déjanos tus comentarios para mejorar cada día mas esta sesión

Qué te gustó?  
Texto de respuesta larga

Qué te no gustó?  
Texto de respuesta larga

Nuevas ideas  
Texto de respuesta corta

Fuente: Elaboración propia.

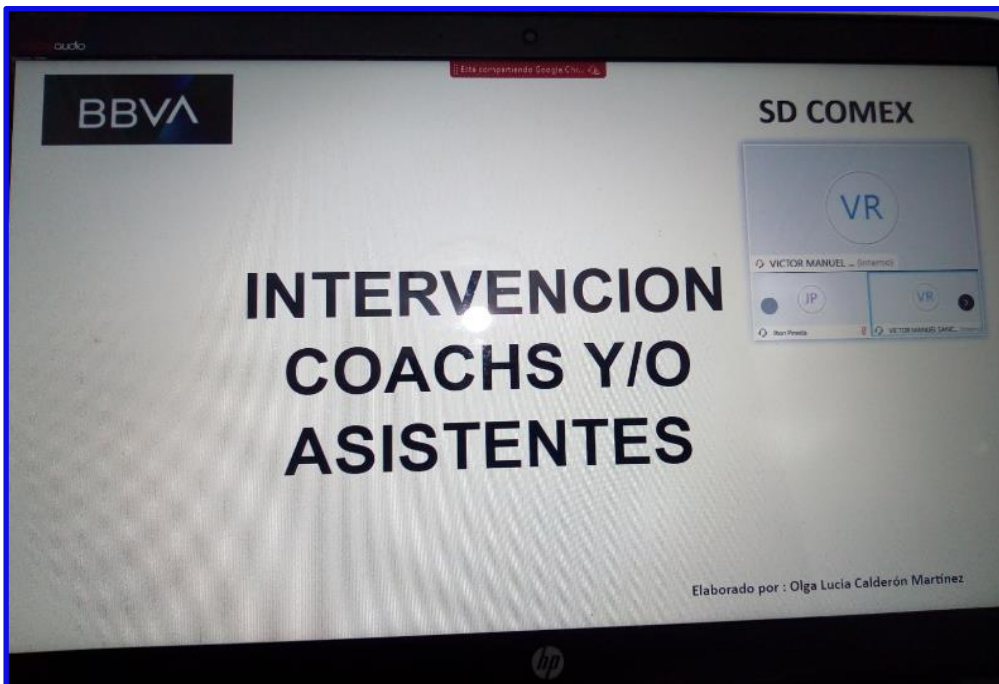
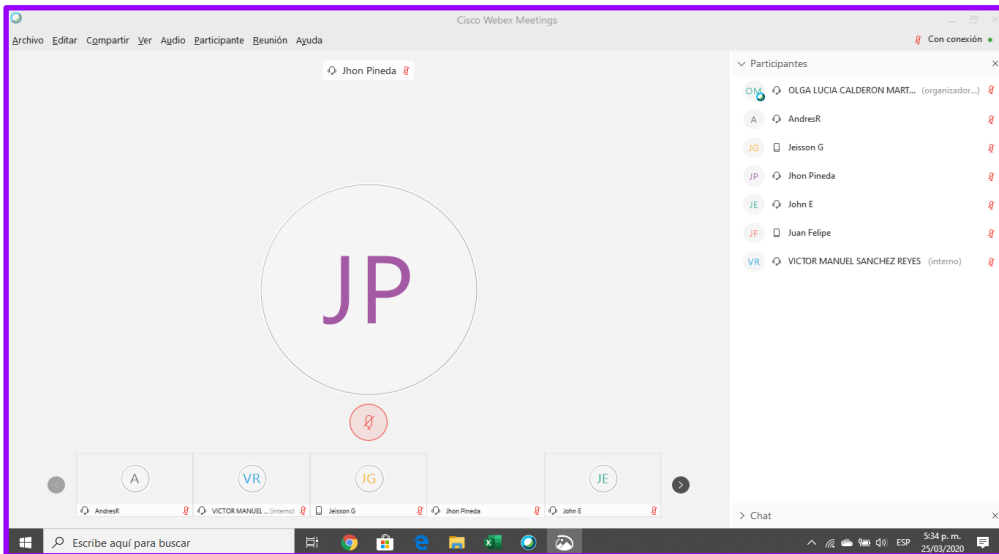
Figura 9. Flash cards material entregado a participantes de la capacitación Scrum SD COMEX



Fuente: Elaboración propia

En la **segunda sesión** (ver Figura 10), se da a conocer una breve introducción del manifiesto ágil y se realiza una proyección a un video del tema cuya duración es de 3 minutos y 44 segundos. Se realiza la introducción de la metodología Scrum y la proyección a un video del tema cuya duración es de 1 minuto y 29 segundos. Posteriormente, se explican los principios, valores, pilares, prácticas, beneficios, recomendaciones y restricciones de la metodología scrum.

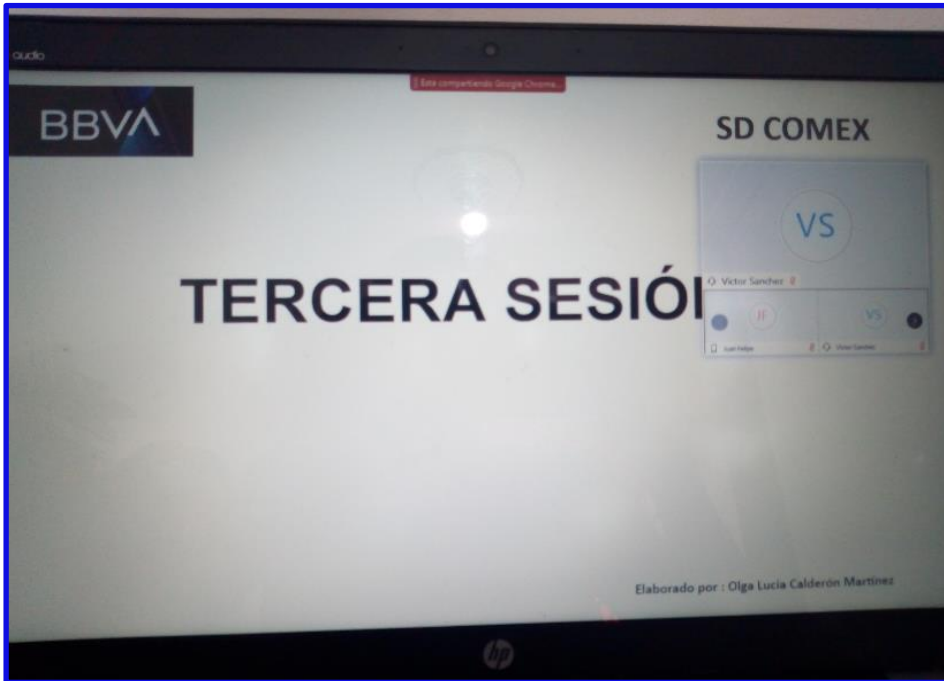
**Figura 10. Participantes conectados segunda sesión de la capacitación Scrum SD COMEX.**



Fuente: Elaboración propia.

En la **tercera sesión** (ver Figura 11), se da a conocer la terminología, roles y características, artefactos, actividades de la metodología scrum, introducción y proyección de un video del ciclo scrum y por último la proyección gráfica del ciclo scrum con su respectiva explicación. Es de aclarar que en cada sesión se dispuso de 10 minutos para la intervención de los coaches o de los participantes de la capacitación. Al final de la sesión se envía un formulario de Google para solicitar el Feedback de esta tercera sesión (ver Figura 12).

Figura 11. Participantes conectados tercera sesión de la capacitación Scrum SD COMEX



Fuente: Elaboración propia

Figura 12. Feedback solicitado segunda sesión de la capacitación Scrum SD COMEX

### FeedBack Segunda Sesión - Capacitación Scrum

Déjanos tus comentarios para mejorar cada día mas esta sesión

Qué te gustó?  
Texto de respuesta larga

Qué te no gustó?  
Texto de respuesta larga

Nuevas ideas  
Texto de respuesta corta

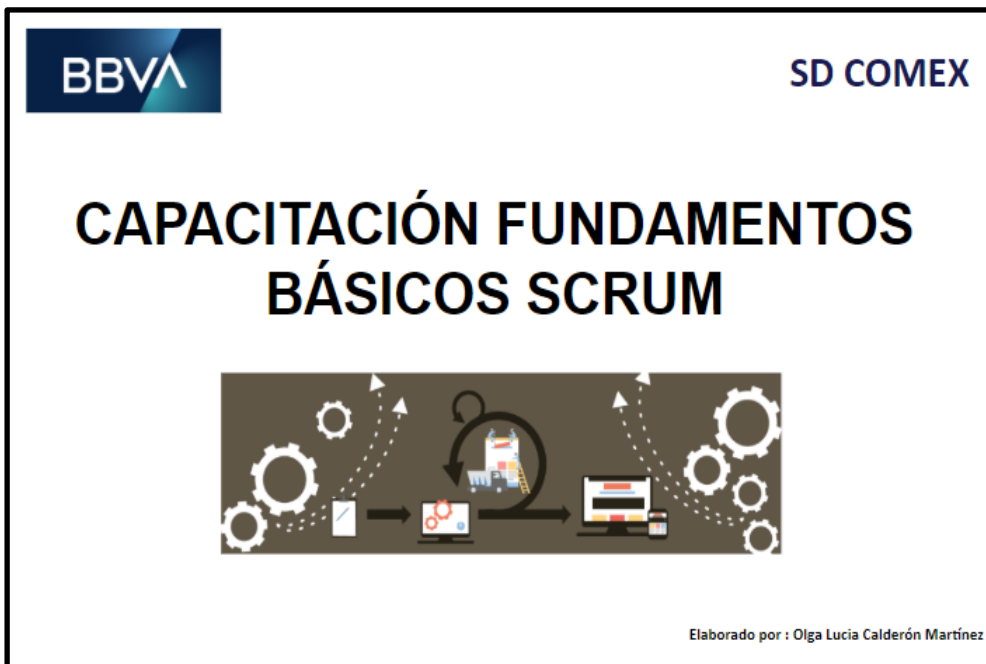
**Fuente: Elaboración propia.**

La capacitación fue realizada con apoyo de la proyección de una presentación en power point (Figura 133) lo cual permite llevar un orden de los temas para cada sesión y facilitando el acceso a los videos elegidos para ser proyectados, logrando con ello una manera más dinámica de efectuar las capacitaciones.

Los videos fueron elegidos puesto que cumplen con los requisitos: aportan al entendimiento de los temas y proporcionan información valiosa, altamente relacionada con las actividades llevadas a cabo diariamente en el área SD COMEX; garantizando con ello el cubrimiento del tema tratado, de manera clara, concisa y corta.

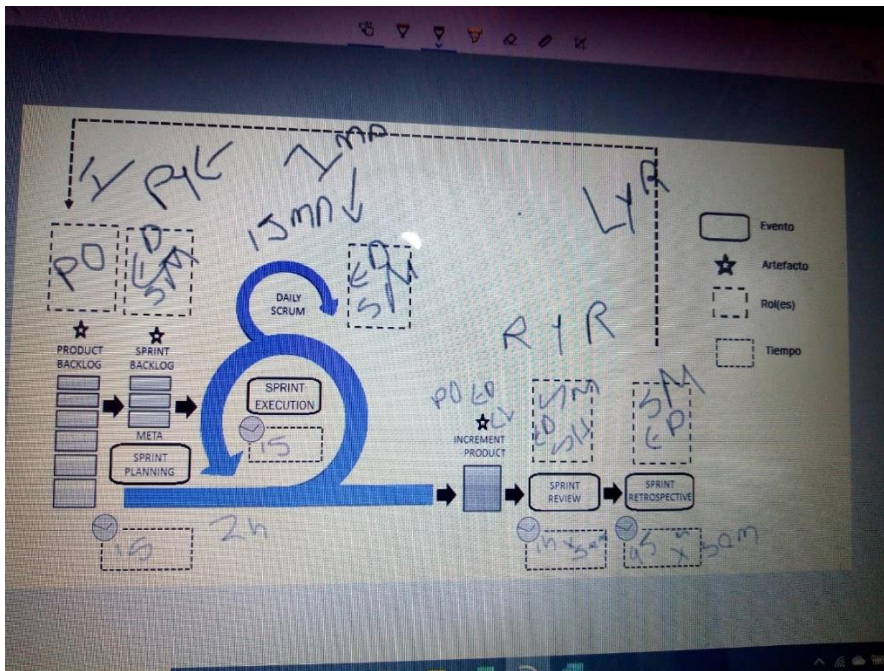
Al final de la capacitación se realizó un ejercicio para reforzar los conocimientos adquiridos (ver Figura 14).

**Figura 13. Inicio presentación apoyo capacitación Scrum al equipo de trabajo SD COMEX**



**Fuente: Elaboración propia**

Figura 14. Ejercicio final capacitación Scrum al equipo de trabajo SD COMEX



Fuente: Elaboración propia



**Anexo N. Plan de acción dificultad priorizada SD COMEX**

**PLAN DE ACCIÓN MEJORAR COMUNICACIÓN EQUIPO SD COMEX**

*"Nuestro problema al comunicarnos amigos es que tenemos una alusión al entendimiento. Acercarse a alguien parece crear más una ilusión de entendimiento que una comprensión real "*

A continuación, doy a conocer el plan de acción propuesto el cual será socializado para realizar modificación de acuerdo a sus sugerencias:

- 1. Realizar un análisis inicial DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas)

Factores Internos (Debilidades y Fortalezas) y Factores Externos (Oportunidades y amenazas)

	<b>Positivos</b> para alcanzar el objetivo	<b>Negativos</b> Para alcanzar el objetivo
	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Origen Interno</b> atributos del equipo SD COMEX	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Se tiene mucho conocimiento.</li><li>2. Existen diferentes personalidades y por ende diferentes maneras de pensar.</li><li>3. No existen discusiones éstas se resuelven rápidamente.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Enfoque en cumplir los objetivos propios y no de equipo.</li><li>2. Se tiende a trabajar individualmente y no en equipo,</li><li>3. No se toman decisiones en equipo.</li><li>4. Falta organización.</li><li>5. Existen subgrupos.</li></ol>

	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Se respetan y aceptan las opiniones.</li> <li>5. Somos perseverantes.</li> <li>6. Somo emprendedores.</li> <li>7. Aceptamos los retos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. No se planifica correctamente.</li> <li>7. Falta de fortalecer el seguimiento de los temas.</li> <li>8. Recepción de muchas solicitudes que nos hacen desenfocarnos.</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>Origen Externo</b> atributos del ambiente (fuera de SD COMEX)</p>	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Existe reacción adecuada ante los bloqueantes encontrados.</li> <li>2. Se tiene disposición de todo el equipo.</li> <li>3. Cuenta con las herramientas necesarias para mejorar su manera de trabajar.</li> <li>4. Tomar capacitaciones en avances tecnológicos que esté utilizando la empresa.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de colaboración de las demás áreas.</li> <li>2. Se tienen muchos filtros, normas, políticas.</li> <li>3. Existe prioridad a todo.</li> <li>4. Poco conocimiento del aplicativo en las otras áreas.</li> <li>5. Relaciones con áreas algo difíciles.</li> <li>6. No se aceptar totalmente el cambio de mentalidad y de la manera de hacer las cosas.</li> </ol>



## 2. Definición de objetivos (SMART)

El siguiente paso es definir lo que queremos conseguir, lo cual es fundamental para realizar nuestro plan de comunicación.

Estos objetivos deben ser los más realistas posibles

**Los objetivos de nuestro plan deberán de ser SMART** (acrónimo de 5 palabras), es decir:

**Specific** (Específico)

**Measurable** (Medible)

**Achievable** (Alcanzable)

**Relevant** (Relevante)

**Time-bound** (Limitado en el tiempo)

**Pueden ser cuantitativos o cualitativos**

### Actividades Propuestas

1. **Realizar una actividad fuera de la oficina cada 2 meses que permita celebrar los cumpleaños y socializar más en equipo.**

**Específico:** Si

**Medible:** Si

**Alcanzable:** Si

**Relevante:** Si

**Limitado en el tiempo:** Si

**Responsable:** Cada persona del equipo por turno, el orden se establecerá cuando volvamos a la oficina.

2. **Todo el equipo responsable de un proyecto o tema debe estar involucrado en todas y cada una de las actividades realizadas**

**Específico:** Si

**Medible:** Si, desde que se programen en el calendario para no adquirir otros compromisos.

**Alcanzable:** Si



**Relevante:** Si

**Limitado en el tiempo:** Si

**Responsable:** Cada persona miembro del equipo según el tema o proyecto en el que se encuentre.

- 3. Una vez al mes programar el desarrollo de un juego en equipo (como los que se encuentran en este documento) donde la asistencia sea obligatoria.**

**Específico:** Si

**Medible:** Si

**Alcanzable:** Si

**Relevante:** Si

**Limitado en el tiempo:** Si

**Responsable:** Cada persona del equipo por turno, el orden se establecerá cuando volvamos a la oficina

**Estos juegos son de comunicación que aumentan el entendimiento. Pueden ser:**

❖ **Pedazos de cartas:**

Pedazos de cartas consiste en formar grupos de 3 o 4 en al menos 3 equipos. Cada equipo recibirá un sobre de cartas o tarjetas cortadas y mezcladas. Luego los equipos tienen un tiempo determinado para negociar e intercambiar con el fin de completar sus cartas. El equipo con más cartas completas gana.

❖ **El juego de ojos vendados:**

Este juego implica dividir a todos los jugadores en parejas. Uno de ellos tendrá los ojos vendados y navegará por una pista de obstáculos siguiendo las instrucciones que le da en voz alta el otro jugador.

❖ **Bloques de construcción**

Bloques de construcción comienza por tener un equipo de 4 y 2 conjuntos idénticos de bloques de construcción. Uno hace de director, otro de constructor, otro de corredor y otro de observador.

### ❖ **Cómic loco**

En este juego del libro 104 Actividades que construyen de Alanna Jones, todos los jugadores deben dividirse equitativamente en grupos, y cada grupo debe crear su propia tira cómica.

Cada persona es responsable de un cuadro de la tira, por lo que la longitud del cómic se basa en cuántas personas hay en cada grupo (por ejemplo, tres personas hacen un cómic de tres cuadros). Cada equipo tiene un tiempo determinado para discutir de qué se tratará el cómic, que dibujará cada persona, etc.

Todo debe ser discutido en detalle porque una vez que empiezan a dibujar, se corta la interacción con los otros miembros del equipo, y ni siquiera es permitido ver lo que los están dibujando. Después, todos los equipos se reúnen para ver y discutir sus historietas.

### ❖ **Cuatro a la vez**

En una sala de personas sentadas, sólo cuatro pueden estar de pie a la vez. Los cuatro sólo pueden permanecer de pie durante 10 segundos antes de sentarse y ser reemplazados inmediatamente por otra persona. Sin embargo, el truco es que no es permitido hablar durante el juego. Toda la comunicación sobre quién se pondrá de pie o quién se sentará debe ser no verbal. El objetivo es mantener el juego el mayor tiempo posible.

### ❖ **Recupéralo**

Un miembro de un equipo de dos personas tiene los ojos vendados. El miembro con los ojos vendados debe recuperar elementos específicos del centro del círculo basándose en las instrucciones dadas por su pareja. El juego se complica a medida que otro equipo de dos personas se une a la contienda. Eventualmente, el juego se vuelve imposible debido al número de equipos añadidos al juego.

### ❖ **Malentendido**

Este juego implica a dos personas que deben sentarse espalda con espalda. La primera persona tiene un objeto y debe describirlo (sin decir explícitamente qué objeto es) a la persona B. La persona B debe entonces dibujarlo basándose en las descripciones de la persona A.

El director y el constructor están en extremos de la sala y se dan la espalda uno al otro. El director ya tiene su estructura construida y debe darle instrucciones al



corredor que le llevará los bloques al constructor. El constructor debe usar las instrucciones para crear una estructura idéntica a la del director.

### Otros 2

#### **Dinámicas de comunicación interna #1: hablar de uno mismo y de los demás**

Esta dinámica de comunicación ofrece dos vertientes:

- Hablar de uno mismo ante otros miembros de la empresa. Consiste en que cada miembro del equipo se presente (no importa que ya se conozcan entre ellos) y hable de sí mismo ante los demás. Tras cada presentación, se puede proponer que los demás opinen si están de acuerdo o no con lo que esa persona ha dicho y por qué.
- Hablar de los demás ante ellos mismos. En este caso, cada miembro del equipo escuchará lo que los demás opinan sobre él y cuáles consideran que son sus puntos fuertes y sus puntos débiles. Es muy importante que el director de la dinámica se encuentre activo en todo momento con el fin de evitar posibles discusiones violentas. El objetivo de esta dinámica de comunicación es, por un lado, que cada miembro del equipo se vuelva consciente de sus puntos fuertes y de sus puntos débiles y, por otro lado, limar posibles asperezas entre ellos antes de ponerles a trabajar juntos.

#### **Dinámicas de comunicación interna #2: preguntas y respuestas**

Los pasos para realizar esta dinámica de comunicación son los siguientes:

- Antes de la realización de la dinámica, es necesario preparar una situación y redactarla en un papel junto a una serie de preguntas clave. Si una persona es capaz de responder correctamente a dichas preguntas tras haberle expuesto la situación, será señal de que la ha entendido correctamente.
- Una vez celebrada la reunión del grupo, se elegirá a una persona y se le entregará el papel con la situación explicada y con las preguntas planteadas. No es necesario que las respuestas a las preguntas aparezcan explícitamente en la explicación anterior, sino que puede ser la persona elegida quien cree los detalles a partir de una explicación genérica.
- La persona elegida deberá explicar con sus propias palabras al resto del grupo la situación utilizando los recursos que desee.



## SD COMEX

- Cuando finalice, se les formularán a los oyentes las mismas preguntas escritas en el papel. Si son capaces de responder correctamente a todas ellas, será señal de que la persona que ha explicado la situación lo ha hecho perfectamente. En caso contrario, se deberá proceder al análisis de los motivos por los que los oyentes no han sido capaces de responder a determinadas preguntas.

Como vemos, el objetivo de esta dinámica es detectar los puntos débiles en la comunicación de una persona de forma objetiva para que así sea consciente de ellos y pueda corregirlos.

### **Dinámicas de comunicación interna #3: el teléfono estropeado**

Este juego clásico puede utilizarse como dinámica de comunicación interna empresarial para reforzar un mensaje vital que todos los miembros del equipo deberán tener presente a la hora de trabajar: que lo que una persona dice no tiene por qué ser lo que otra persona entienda.

La forma de llevar a cabo esta dinámica consiste en formar una cadena entre las personas participantes y entregar a la primera un mensaje escrito. Esa persona lo leerá y se lo dirá al oído a la siguiente persona de la cadena. Esa segunda persona le transmitirá a la siguiente lo que ha escuchado y así sucesivamente hasta llegar a la última. En ese momento, la última persona revelará en voz alta lo que ha entendido y la primera leerá, también en voz alta, el mensaje inicial. En caso de no corresponderse, procederemos a un análisis oral entre todos para detectar dónde han ocurrido los problemas de comunicación.

Estas han sido 3 dinámicas de comunicación interna empresarial entre las muchas que existen. Lo importante es recordar que, si en nuestra empresa dedicamos un tiempo a este tipo de actividades, podremos evitar problemas de comunicación futuros que quizá nos robarían el doble.

**Y Existen muchos más.....**

- 4. Realizar feedback cada 2 meses por el equipo y el jefe para que cada uno conozca lo que está haciendo bien o mal.**

**Específico: Si**



**Medible:** Si

**Alcanzable:** Si

**Relevante:** Si

**Limitado en el tiempo:** Si

**Responsable:** Scrum master y jefe

<https://blog.acsendo.com/consejos-para-dar-feedback-efectivo-a-sus-colaboradores/>

5. Realizar seguimiento del plan de acción propuesto cada mes el último día hábil por 3 meses:

**Específico:** Si

**Medible:** Si

**Alcanzable:** Si

**Relevante:** Si

**Limitado en el tiempo:** Si

**Responsable:** Scrum master

### Actividades propuestas Teletrabajo

1. Desarrollar videoconferencia mínima 3 veces a la semana con la orden del día ya programada

**Específico:** Si

**Medible:** Si

**Alcanzable:** Si

**Relevante:** Si

**Limitado en el tiempo:** Si

**Responsable:** jefe

2. Hacer más visible nuestro trabajo en Trello para el caso inicialmente en que los proyectos son en equipo, con el objetivo que todo el equipo lo visualice.

**Específico:** Si

**Medible:** Sí



**Alcanzable:** Si

**Relevante:** Si

**Responsable:** Equipo de trabajo

### 3. Realizar seguimiento del plan de acción propuesto cada mes el último día hábil por 3 meses:

**Específico:** Si

**Medible:** Si

**Alcanzable:** Si

**Relevante:** Si

**Limitado en el tiempo:** Si

**Responsable:** Scrum master

### Recomendaciones para el desarrollo del Teletrabajo

- ¡No se aíse! Trabajar varios días de la semana fuera de la oficina no significa que se deje de estar en contacto con los compañeros.
- Use de forma adecuada los canales de comunicación que ofrece la tecnología. Por estos días es casi imposible decir que no se tiene forma de estar en contacto con otros. Los dispositivos, plataformas y aplicaciones que ofrece el mercado, tanto gratuitas como pagas, despliegan todo un abanico de posibilidades, pero lo importante es que haga un uso efectivo de ellas.
- No sature a sus compañeros con comentarios y conversaciones innecesarias e infructuosas. Es bien visto saludar y generar conversación, pero no por ello se puede interrumpir la jornada laboral de los demás.
- No se convierta en el factor de 'alargue' de las reuniones porque tuvo problemas con la conexión o no pudo consultar el archivo a tiempo. Para esto, lo mejor es hacer pruebas de conexión previas a las reuniones y asegurarse que se tiene todo el material necesario. Si los problemas persisten es necesario contactar al área de tecnología de la organización y pedir ayuda.
- Preste atención a la seguridad de la información. Si bien existen muchas aplicaciones que permiten compartir información, bien sea documentos o conversaciones, recuerde que algunos temas son sensibles y para evitar riesgos de



## SD COMEX

seguridad lo más recomendable es tratarlos por los medios indicados por la organización.

- Aporte a la conversación. Lo más valioso de la comunicación es el potencial que tiene para generar lazos entre las personas, que en el entorno laboral derivan en valores como la credibilidad y el profesionalismo.
- Demuestre que sabe, pero no se 'sobreactúe' enviando mensajes y comunicaciones permanentes a sus compañeros. Respete el conocimiento de los demás y aproveche los mejores espacios para construir ideas conjuntas.
- Intercambie contenidos y genere conversaciones sobre ellos, impulsando la circulación de opiniones y nuevos documentos que enriquezcan al equipo.
- Mejore su ortografía y gramática, porque, aunque no lo crea, cuando se trabaja en línea parte de la 'presentación personal' está asociada a la forma en que se escribe.

## Anexo Ñ. Evidencia aplicación fase 2

Como resultado de la aplicación del **cuestionario calidad de vida**, se dan a conocer las dificultades identificadas mediante una reunión equipo de trabajo SD COMEX con una presentación en power point (ver Figura 1).

Figura 1. Inicio presentación plantear las mayores dificultades de SD COMEX



Fuente: Elaboración Propia

Posteriormente se realiza la actividad 2 de la fase 2 llamada **Determinar prioridad dificultad SD COMEX**, llevada a cabo con el equipo de trabajo y bajo mi responsabilidad como Scrum master, con una duración de 10 minutos, donde se establece mediante un formulario de Google (ver Figura 2) el nivel de priorización de cada dificultad encontrada, comunicada y aceptada por el equipo.

Figura 2. Formulario Google para determinar prioridad dificultades equipo SD COMEX



### Priorización Puntos de Dolor Equipo SD COMEX

Gracias equipo por participar.  
Nos gustaría conocer tu opinión para seguir mejorando el área SD COMEX. Rellena esta breve encuesta y ayúdanos a asignar el nivel de prioridad a los puntos de dolor detectados que debemos atacar.

**\*Obligatorio**

Los cambios pequeños pueden producir resultados grandes



Mejorar la comunicación en el equipo *						
	1	2	3	4	5	
Muy bajo	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy alto
Realizar reuniones donde se comparta conocimiento para evitar reprocesos *						
	1	2	3	4	5	
No mucho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mucho
Definir prioridades en los temas e incidencias *						
	1	2	3	4	5	
No mucho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mucho
Mejorar la planificación *						
	1	2	3	4	5	
No mucho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mucho
Minimizar los reprocesos y procedimientos						
	1	2	3	4	5	
No mucho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mucho

Fuente: Elaboración Propia

Con el desarrollo de la anterior actividad, se determina el nivel y orden de prioridad de cada dificultad, para determinar cuál de estas va a tener mayor prioridad y requiere ser atacada rápidamente (ver Tabla 1).

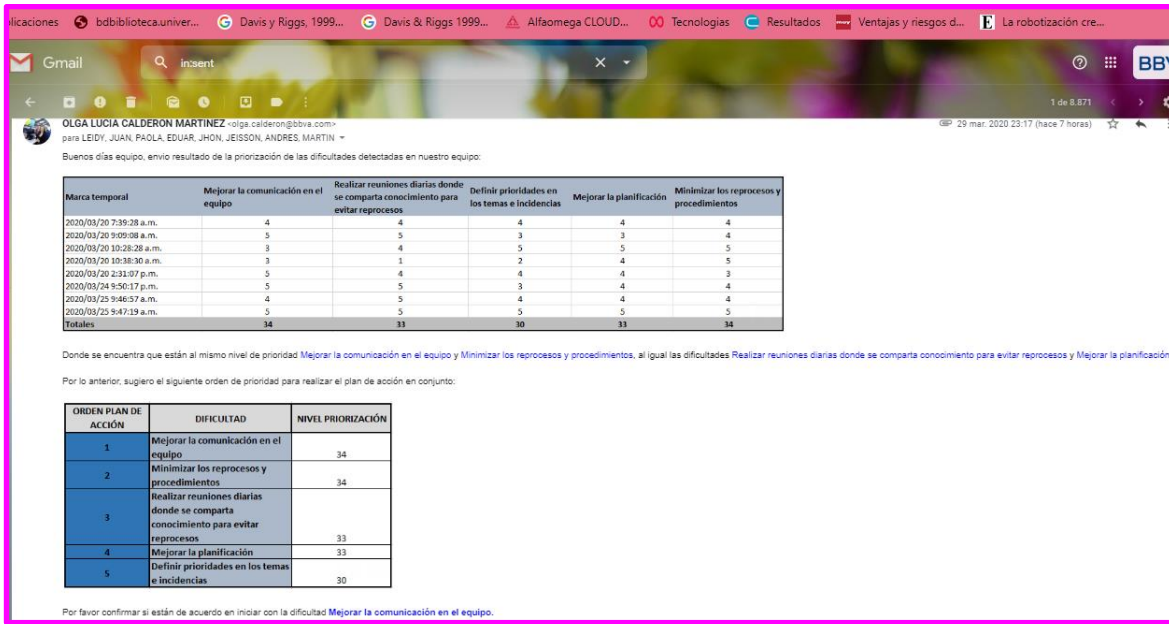
**Tabla 1. Consolidado resultados aplicación formulario Google para determinar prioridad dificultades equipo SD COMEX**

ORDEN PLAN DE ACCIÓN	DIFICULTAD	NIVEL PRIORIZACIÓN
1	Mejorar la comunicación en el equipo	34
2	Minimizar los reprocesos y procedimientos	34
3	Realizar reuniones diarias donde se comparta conocimiento para evitar reprocesos	33
4	Mejorar la planificación	33
5	Definir prioridades en los temas e incidencias	30

**Fuente. Elaboración Propia.**

Mediante un cuadro enviado por correo se le informa al equipo el resultado consolidado (ver Figura 3), donde se encuentra que están al mismo nivel de prioridad las dificultades **Mejorar la comunicación en el equipo** y **Minimizar los reprocesos y procedimientos**, al igual las dificultades **Realizar reuniones diarias donde se comparta conocimiento para evitar reprocesos** y **Mejorar la planificación**. Por lo anterior, se sugiere iniciar con la dificultad **Mejorar la comunicación en el equipo**

Figura 3. Correo dirigido al equipo para confirmar el orden de plan de acción prioridad dificultades equipo SD COMEX

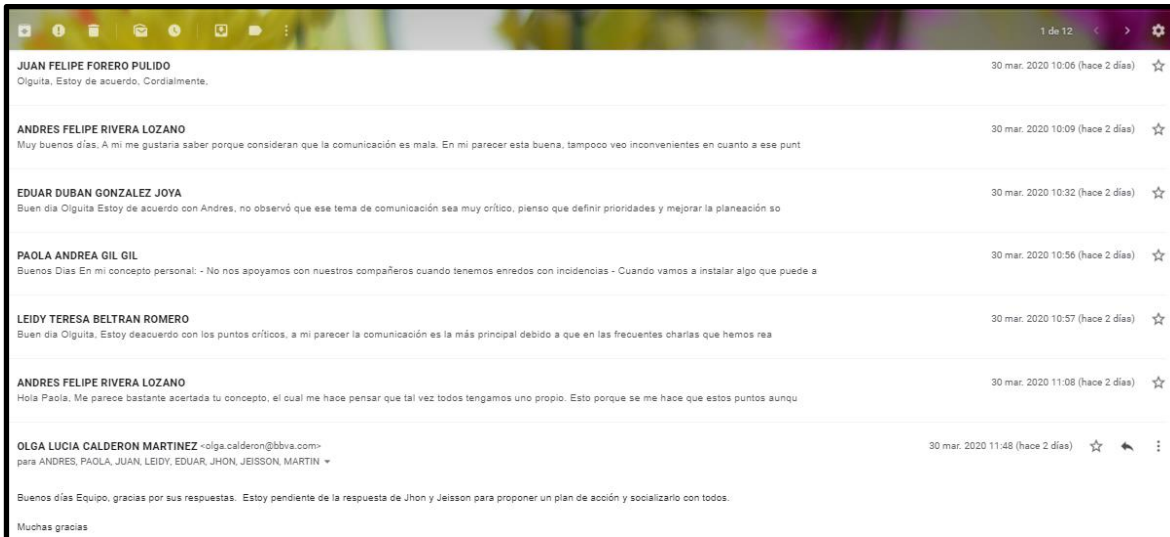


Fuente: Elaboración Propia.

El objetivo de la actividad se logra, puesto que se determina la prioridad de las dificultades encontradas y se establece que es fundamental mejorar **la comunicación en el equipo SD COMEX**, un factor muy importante en cualquier equipo que se requiere solucionar para que este pueda alcanzar con los objetivos propuestos.

Una vez aceptado por el equipo mediante un correo se procede a realizar una propuesta inicial del plan de acción para mejorar la comunicación en el equipo (Ver Figura 4).

**Figura 4. Aceptación equipo para confirmar el orden de plan de acción prioridad dificultades equipo SD COMEX**



**Fuente: Elaboración Propia**

En la actividad 3 de la fase 2 llamada **Definir plan de acción SD COMEX**, con responsabilidad mía como Scrum master, se presenta y se socializa mediante una sesión virtual (Covid-19) el plan de acción inicial ya elaborado para mejorar la comunicación en el equipo de trabajo.

En esta reunión, inicialmente se comparte una frase del escritor Nicholas Epley:

***"Nuestro problema al comunicarnos amigos es que tenemos una alusión al entendimiento. Acercarse a alguien parece crear más una ilusión de entendimiento que una comprensión real"***

Se pasa a dar a conocer punto a punto el plan para ir modificándolo de acuerdo con las sugerencias y acuerdos realizados con el equipo de trabajo. Como primer punto se creó una matriz DOFA debido a la importancia de utilizar una herramienta que permita realizar un diagnóstico del equipo, con el objetivo de facilitar la toma de decisiones. Como segundo punto, se establecen las actividades a realizar mediante la definición de los objetivos

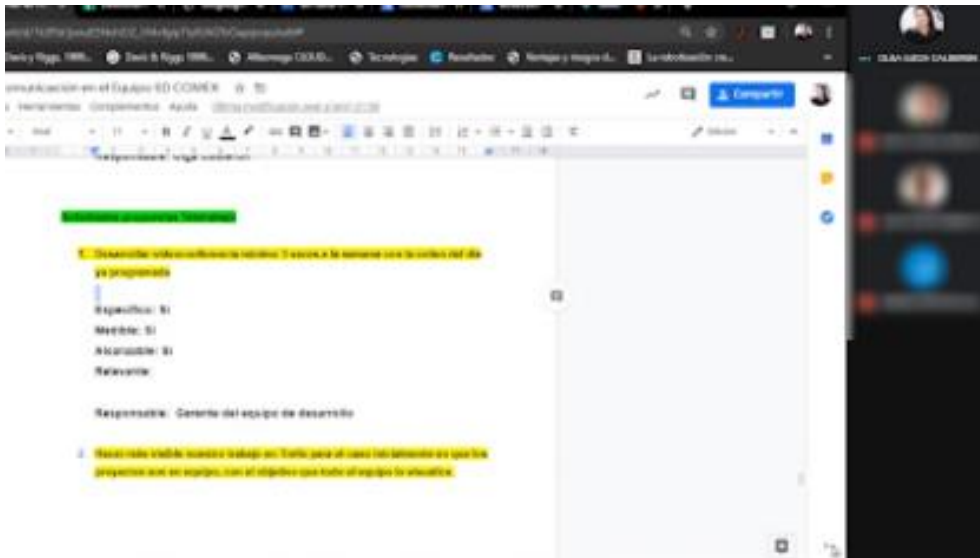
SMART (acrónimo de 5 palabras) donde se determina si la actividad planteada es **específica, medible, alcanzable, relevante** y se asigna **responsable** para cada actividad.

El plan de acción definitivo es compartido por el drive con el equipo para que pueda ser consultado en cualquier momento.

Cabe mencionar, el plan se construye inicialmente para realizar de manera presencial en la oficina, debido a la situación causada por el Covid-19 se adicionan actividades y tips para que el equipo de trabajo sea más productivo, y se desarrolle una comunicación constante y efectiva.

Finalmente, se realiza la actividad 4 de la fase 2 siguiendo el plan de implementación propuesto, llamada **Realizar seguimiento plan de acción SD COMEX**, con una duración de 10 minutos donde, con responsabilidad mía como Scrum master, evalúo si el plan de acción establecido para el teletrabajo en la anterior actividad está siendo efectivo. Ver **Figura 5**.

**Figura 5. Seguimiento plan de acción mejorar comunicación en el equipo SD COMEX.**



Fuente: Elaboración Propia

A partir del establecimiento en el plan de acción, es evidente el cambio en la comunicación con el equipo permitiendo ante esta situación de Covid-19 adquirir mayor compromiso y mayores habilidades, como es mejorar la manera de comunicarnos utilizando herramientas tecnológicas, aprendiendo a darse entender por este medio y trabajar de manera más colaborativa como si se estuviera físicamente en la oficina.

Sin embargo, se continuará el seguimiento cada semana los viernes por 3 meses, si durante el seguimiento llevado a cabo cada semana se establece que la comunicación mejora lo suficiente basado en el plan de acción planteado para el teletrabajo, se concluye que esta dificultad ha sido superada y se toma la siguiente dificultad para realizar el mismo procedimiento.

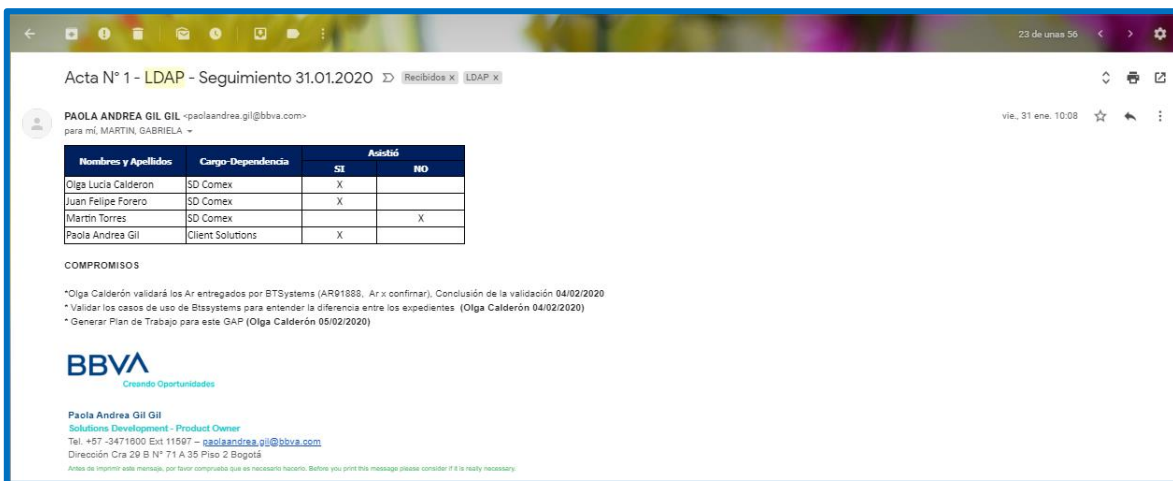
## Anexo O. Evidencias aplicación fase 3

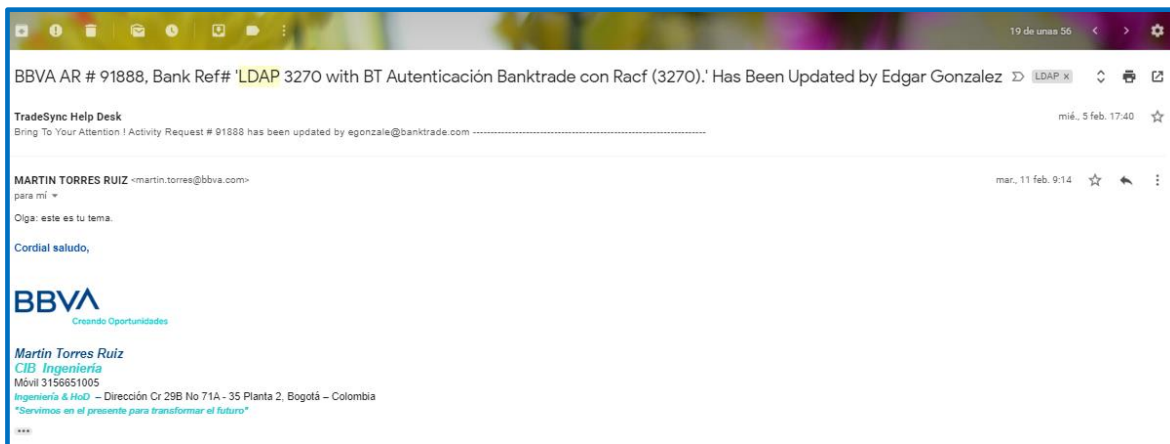
### 1. Aplicación Fase 3 Proyecto “Integración Banktrade LDAP”.

La siguiente fase, es la fase 3 llamada **Primera implementación de Scrum SD COMEX**, fase en la cual se realiza la implementación de scrum en el equipo SD COMEX. El proyecto elegido se considera apto para iniciar este proceso de adaptabilidad, aplicación y aprendizaje.

La primera actividad planteada es la actividad 1, **Elegir proyecto prueba piloto SD COMEX**, en esta fase se elige el proyecto piloto para iniciar con la implementación de scrum en SD COMEX, realizada en 30 minutos con el gerente del equipo (ver Figura 1).

**Figura 1. Fase 3 Elegir proyecto prueba piloto primera implementación de Scrum en SD COMEX**





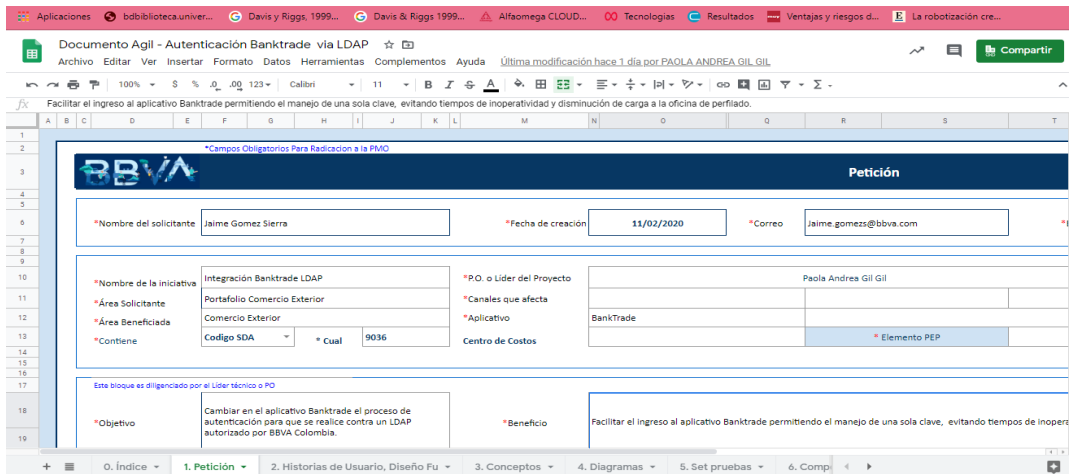
**Fuente: Elaboración Propia**

El proyecto elegido es llamado “**Integración Banktrade LDAP**”, puesto que es considerado un proyecto pequeño debido a que el desarrollo lo realizaba el proveedor. Este es registrado inicialmente en un documento ágil, en el cual se diligencia toda la información importante del proyecto lo más claro posible, en él se diligencia por el product owner la pestaña de **1. Petición** y **2. Historias de Usuario, Diseño Fu** (ver

Figura 2 y Figura 3).

Posteriormente, es enviado por el product owner y el product manager al área de PMO (Project Management Office) oficina de gestión de proyectos y finalmente sea compartido el documento ágil a las demás áreas del banco de Delivery, para indiquen sobre el documento su concepto (la confirmación si participan o no en el proyecto).

**Figura 2. Registro Inicial Proyecto Prueba Piloto Primera Implementación de Scrum en SD COMEX**

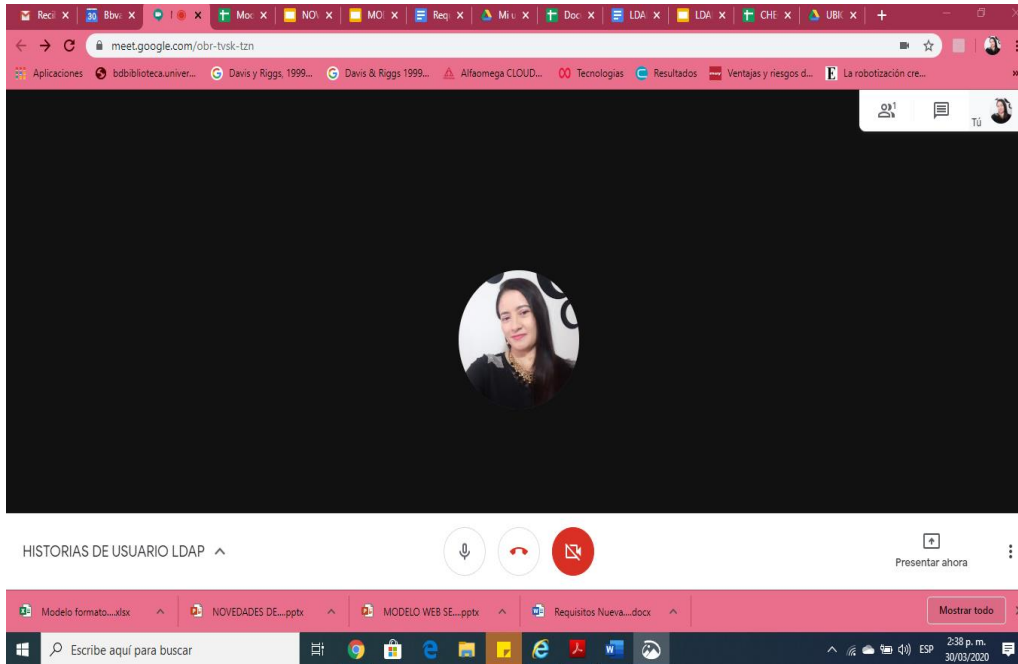


Fuente: Elaboración propia

La actividad 2 de la fase 3 es llamada **Realizar pila del producto SD COMEX**, donde el product owner toma el proyecto elegido **“Integración Banktrade con LDAP”** y desarrolla las historias de usuario con apoyo mío como Scrum master en una sesión virtual. (ver

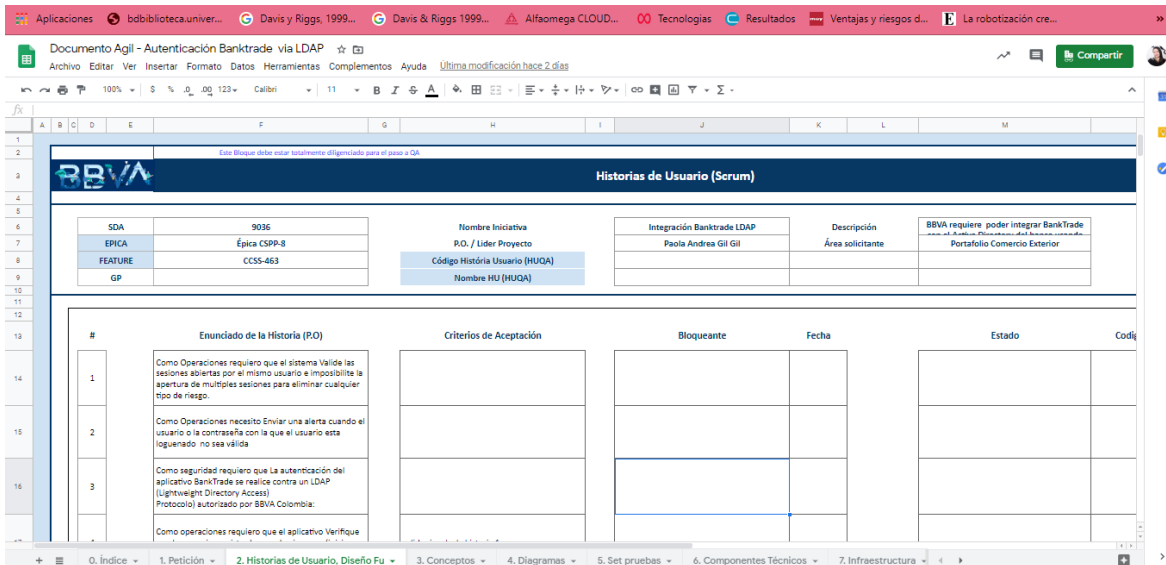
Imagen 1).

**Imagen 1. Sesión aclaración y ajuste de historias de usuario proyecto “Integración Banktrade con LDAP”**



Fuente: Elaboración propia

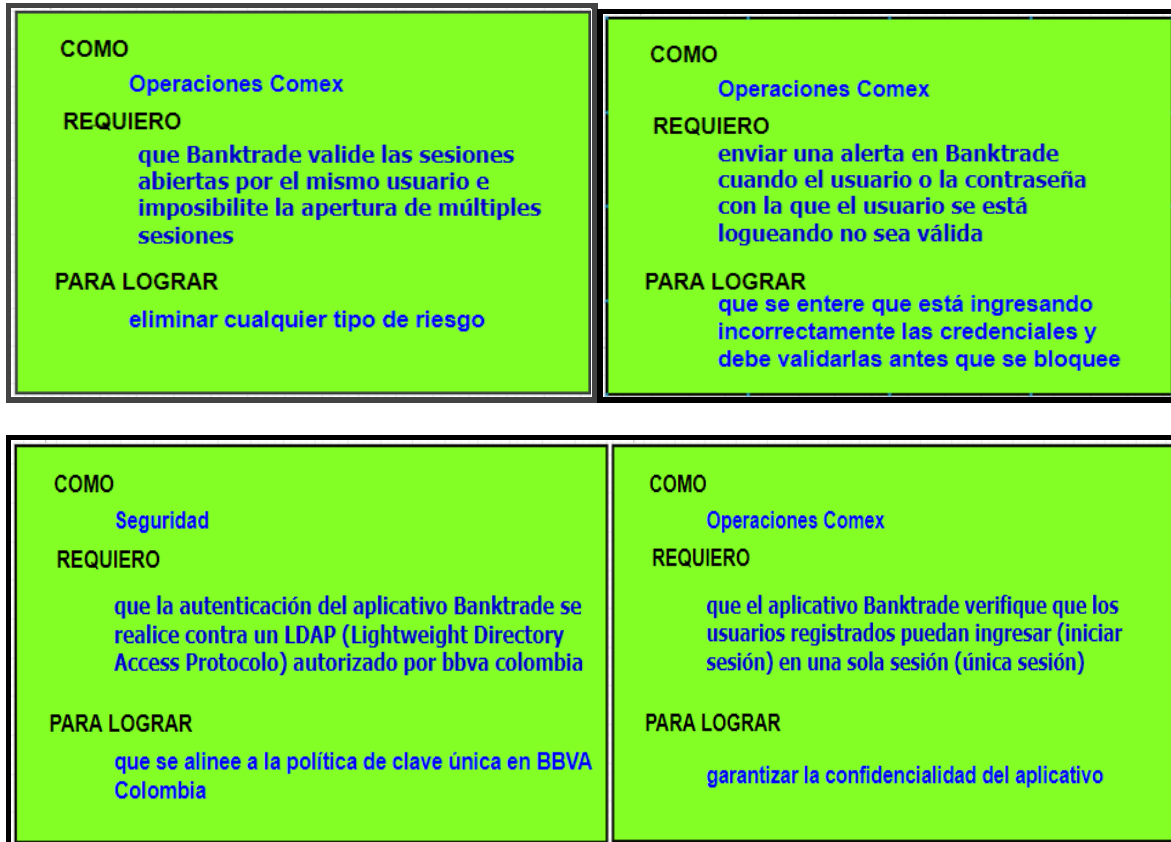
Figura 3. Registro documento ágil proyecto “Integración Banktrade con LDAP”



Fuente: Elaboración propia

Las historias de usuario realizadas además de encontrarse en el documento ágil son plasmadas en el formato planteado (ver Figura 4).

Figura 4. Historias de usuario finales proyecto “Integración Banktrade con LDAP”

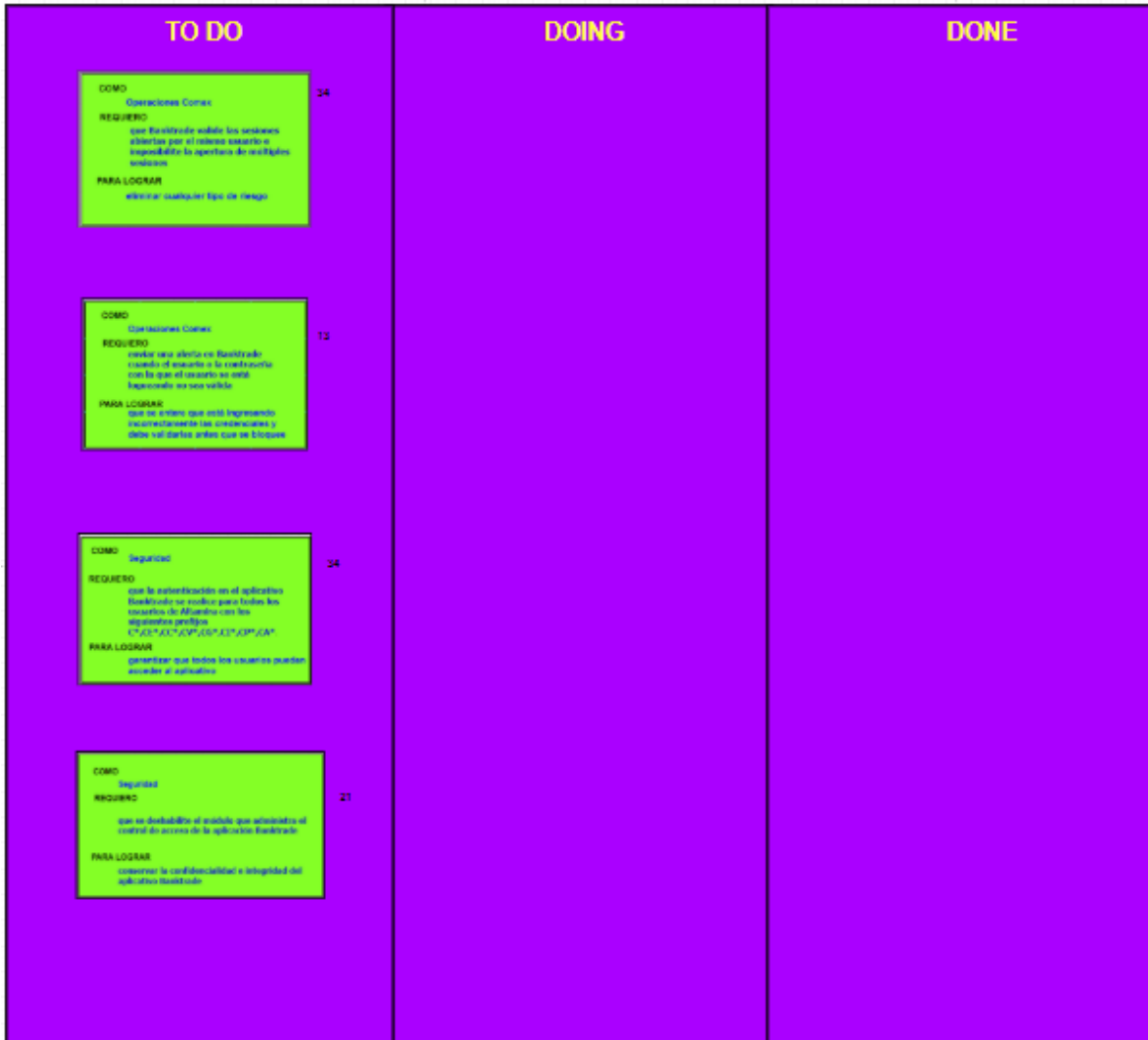


<p>COMO Seguridad</p> <p>REQUIERO que la autenticación en el aplicativo Banktrade se realice para todos los usuarios de Altamira con los siguientes prefijos C*,CE*,CC*,CV*,CG*,CI*,CP*,CA*.</p> <p>PARA LOGRAR garantizar que todos los usuarios puedan acceder al aplicativo</p>	<p>COMO Seguridad</p> <p>REQUIERO que se garantice que quien ingrese al aplicativo sea realmente el usuario que se va a loguear</p> <p>PARA LOGRAR que la autenticación del aplicativo Banktrade sea segura</p>
<p>COMO Seguridad</p> <p>REQUIERO que se garantice los cambios adecuados de la implementación en entornos previos antes del paso a producción</p> <p>PARA LOGRAR conservar la integridad del aplicativo Banktrade</p>	<p>COMO Seguridad</p> <p>REQUIERO que la contraseña de acceso al aplicativo Banktrade cumpla con las políticas de contraseña actuales en BBVA Colombia.</p> <p>PARA LOGRAR conservar la integridad del aplicativo Banktrade</p>
<p>COMO Seguridad</p> <p>REQUIERO que se deshabilite el módulo que administra el control de acceso de la aplicación Banktrade</p> <p>PARA LOGRAR conservar la confidencialidad e integridad del aplicativo Banktrade</p>	<p>COMO Seguridad</p> <p>REQUIERO que el cambio a realizar para la comunicación con LDAP desde Banktrade no presente vulnerabilidades en Producción</p> <p>PARA LOGRAR conservar la confidencialidad e integridad del aplicativo Banktrade</p>

Fuente: Elaboración propia

Posteriormente, se continúa con la actividad 3 llamada **Desarrollar la planificación del sprint SD COMEX**, donde el equipo de desarrollo toma estas historias de usuario una a una con la prioridad indicada por el product owner (ver Figura 5), define las tareas necesarias para llevarlas a cabo en el primer sprint (ver) y se determina con el equipo de desarrollo el nivel de complejidad de cada una de ellas.

Figura 5. Primer sprint proyecto “Integración Banktrade con LDAP”.



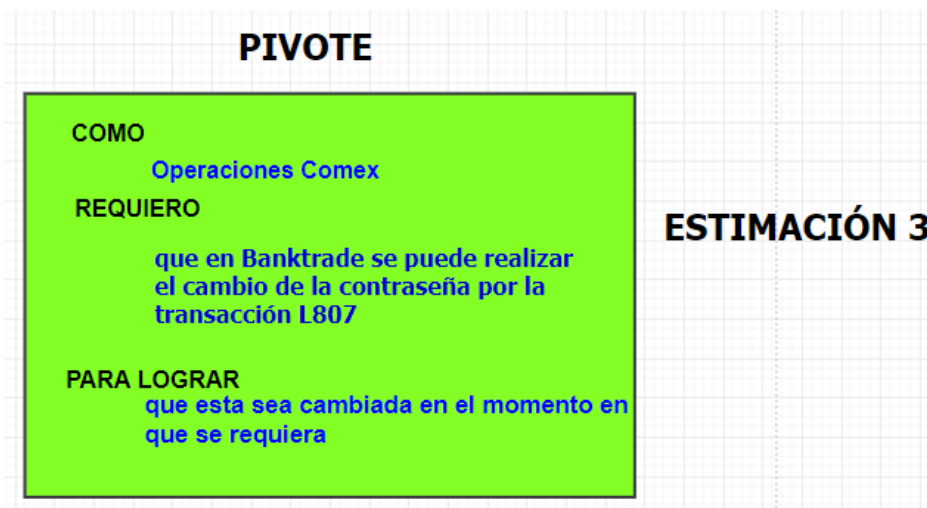
Fuente: Elaboración propia

Al final de la actividad para cada historia de usuario se identifican las tareas requeridas para el cumplimiento. Todas las historias de usuario de proyecto “Integración Banktrade con LDAP” se encuentran en el **Anexo U. Historias de usuario, validación y tareas proyecto LDAP de SD COMEX.**

Posteriormente, mediante una sesión virtual se lleva a cabo estimación de cada historia con el equipo, mediante la aplicación móvil propuesta en el plan de implementación llamada **Scrum Póker Cards.**

Con la estimación se establecen que las tareas a realizar son 21, estas se dividieron en 2 sprints y el tiempo de duración de cada uno se establece de dos semanas donde se requiere alcanzar 102 puntos de historia como velocidad. Para la validación se usó un pivote como referencia para la estimación de puntos de historia con menos incertidumbre (ver Figura 6).

**Figura 6. Pivote para realizar la valoración de las historias de usuario del proyecto “Integración Banktrade con LDAP”**



**Fuente: Elaboración Propia**

Una vez definidas las tareas a realizar en el primer sprint se crea un tablero en Trello con todas las actividades, etiquetas para la rápida búsqueda y responsables.

Finalmente, en la actividad 4 de la fase 3 llamada **Ejecutar sprint proyecto “Integración Banktrade con LDAP”**, cuya duración se definió de 2 semanas, durante su ejecución se intentó realizar un daily de 15 minutos diarios pero debido a las prioridades en los proyectos establecidos en este momento por el covid-19 y a razón de que se tuvo que detener la ejecución del sprint por fuerza mayor debido a la coyuntura generada a causa de un eslabón tan importante como era la entrega del proveedor con estos nuevos requerimientos tecnológicos con los que contaba en estos momentos.

En consecuencia, los daily programados diariamente por 15 minutos no pudieron realizarse, sin embargo, las actividades que se habían programado que no fueron afectadas por la entrega del proveedor se cumplieron por los responsables en el tiempo establecido.

Al no poder terminar el sprint no fue posible presentar el increment product por lo cual se procede a programar la revisión del sprint de una hora puesto que se consideró suficiente para el sprint cuya ejecución real fue una semana.

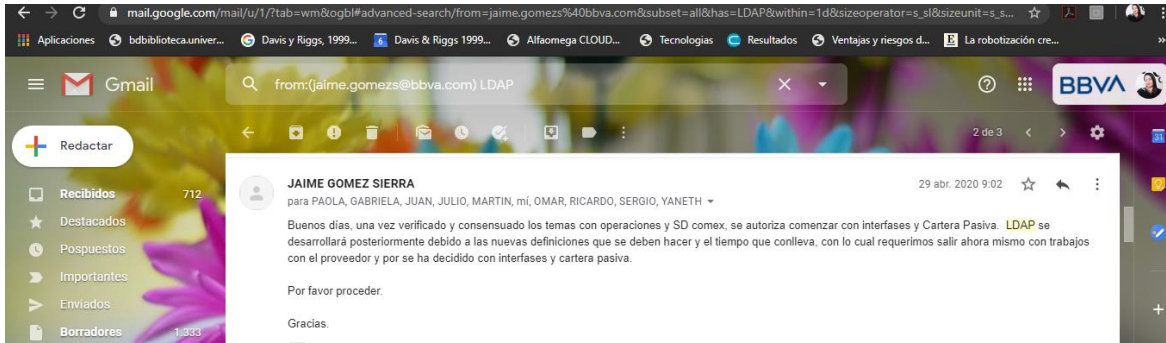
En la revisión el equipo realiza una introducción general del sprint y menciona cual era el objetivo y misión del sprint. En él se presentaron las historias de usuario, en trello se mostraron las actividades que habían sido planificadas y las que se pudieron efectuar, se mencionaron las que no y la razón por la cual no se pudieron realizar, el Product Owner y el Product Manager reconoce que no se pudo culminar satisfactoriamente el sprint por la entrega del proveedor que no se tenía prevista y se realizan diferentes preguntas por parte de los stakeholders lo cual permite realizar un feedback para generar información valiosa y mejorar la visión del producto a obtener con la implementación del proyecto **“Integración Banktrade con LDAP”**.

De igual forma se definen los pasos a realizar en el siguiente sprint

Finalmente, para terminar el primer sprint se realiza la retrospectiva, el evento más importante en cuanto a la adaptación del equipo, se programó para una hora, en la que todos participamos activamente.

Por solicitud del Product Manager se tuvo que detener el proyecto **“Integración Banktrade con LDAP”** (ver Figura 7) se dio prioridad a dos proyectos antes de este. En consecuencia, no se continúa con un segundo sprint para este proyecto.

**Figura 7. Solicitud de Product Manager Cambio Priorización de Proyectos.**

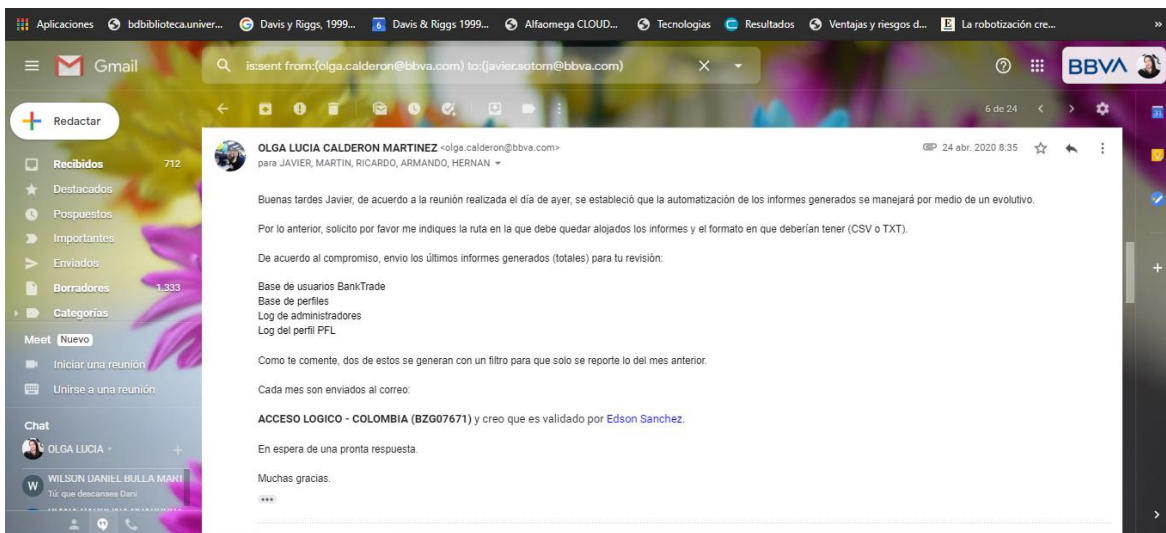


Fuente: Elaboración propia

## 2. Aplicación fase 3 proyecto “Automatización de consultas de Banktrade para acceso lógico”

Aplicó de nuevo la fase 3 del plan de implementación de Scrum, donde como primera actividad planteada es la actividad 1 **Elegir proyecto prueba piloto**, en esta fase se elige el proyecto piloto para iniciar con la implementación de scrum en SD COMEX, realizada en 30 minutos con el gerente del equipo (ver Figura 8 y Figura 9)

**Figura 8. Fase 3 Elegir Proyecto Prueba Piloto Segunda Implementación de Scrum en SD COMEX**



Fuente: Elaboración propia

**Figura 9. Visto bueno por usuario inicio proyecto “Automatización de consultas de Banktrade para acceso lógico”.**



**Fuente: Elaboración propia**

El proyecto elegido es llamado “**Automatización de consultas de Banktrade para acceso lógico**” puesto que es considerado un proyecto que no requiere desarrollo del proveedor y lo realiza 100% el equipo de desarrollo (Development Team) del equipo scrum (Scrum Team),

El proyecto “**Automatización informes de Banktrade para Acceso Lógico**” consiste en generar y alojar mensualmente en una ruta establecida por acceso lógico 4 informes que contienen información importante sobre usuarios y perfiles de Banktrade.

La generación de estas consultas se realiza por solicitud de Acceso lógico mensualmente mediante un correo los primeros días de cada mes, esta información la genera SD COMEX por medio de una herramienta llamada tradestats mediante unas consultas a la base de datos de Banktrade.

La razón principal en la que se requiere el desarrollo del proyecto es que en las últimas solicitudes no se ha podido enviar completa la información debido que se genera un error al consultar una de las tablas necesarias para generar 2 de los 4 informes, lo que ha causado tener que enviar las consultas incompletas.

Es una necesidad eliminar esta manualidad y solucionar el error presentado, ya que esta información es muy importante para el área de acceso lógico para llevar un proceso de auditoría para el aplicativo Banktrade.

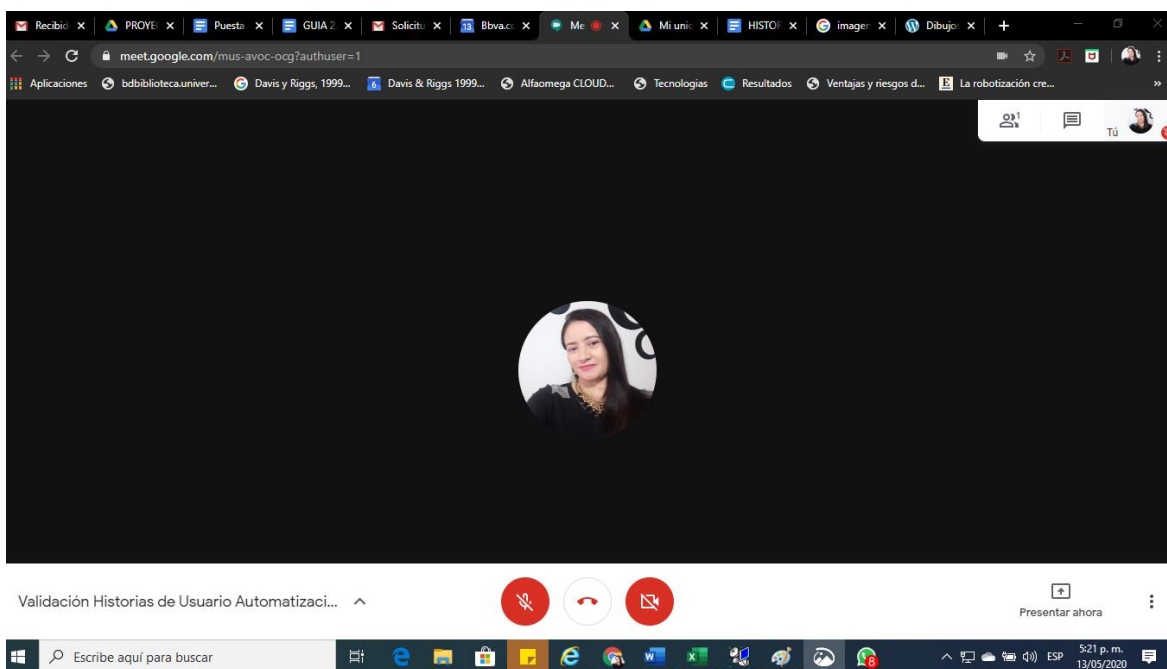
Como el proyecto **Automatización Informes de Banktrade para Acceso Lógico** no requiere intervención del proveedor y es pequeño no mayor de 100 horas, es radicado cómo un proyecto Evolutivo.

Para los proyectos evolutivos se radican al área de PMO (Project Management Office) Oficina de Gestión de Proyectos una vez se tenga totalmente realizado y probado en Desarrollo para de esta manera obtener el radicado y enviar a Calidad.

La actividad 2 de la fase 3 es llamada **Realizar pila del producto**, donde el Product Owner toma el proyecto elegido “**Automatización informes de Banktrade para acceso lógico**” y desarrolla las historias de usuario con apoyo mío como Scrum Master en una sesión realizada de 1 hora (ver

Imagen 2).

## Imagen 2. Sesión aclaración y ajuste de historias de usuario proyecto automatización informes de Banktrade para acceso lógico.



**Fuente: Elaboración Propia**

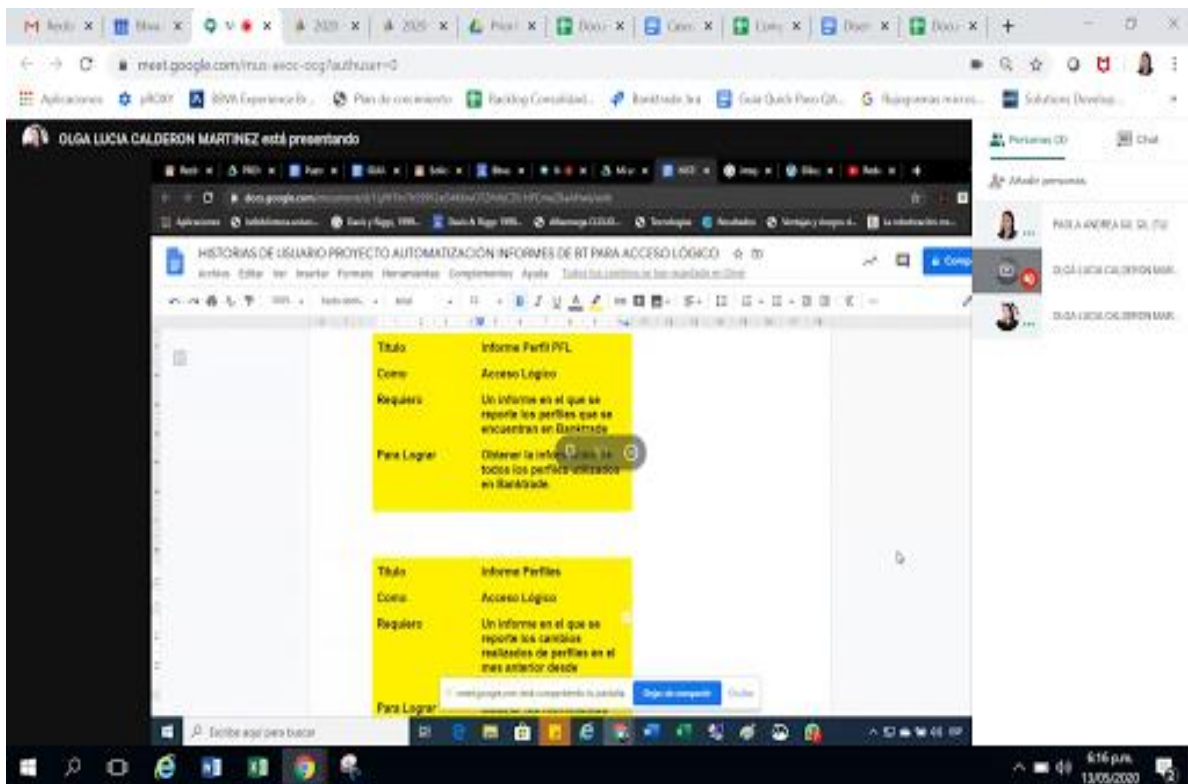
Se toman las historias que tiene construidas el product owner, lo que se cambia esta vez es que a cada historia de usuario se le asigna un título para de esta manera tener una idea general del objetivo.

Como resultado se generan 5 historias de usuario

Posteriormente, se continúa con la actividad 3 llamada **Desarrollar la Planificación del Sprint**, donde el equipo de desarrollo toma estas historias de usuario una a una con la prioridad indicada por el product owner y define las tareas necesarias para llevarlas a cabo y se determina con el equipo de desarrollo el nivel de complejidad de cada una de ellas (ver Figura 10).

Al final de la actividad cada historia de usuario se identifican las tareas requeridas para el cumplimiento de la historia de usuario, tal como se muestra en la Figura 10 dos de las historias definidas con las tareas identificadas para cada una.

**Figura 10. Sesión aclaración y ajuste de historias de usuario proyecto automatización informes de Banktrade para acceso lógico.**

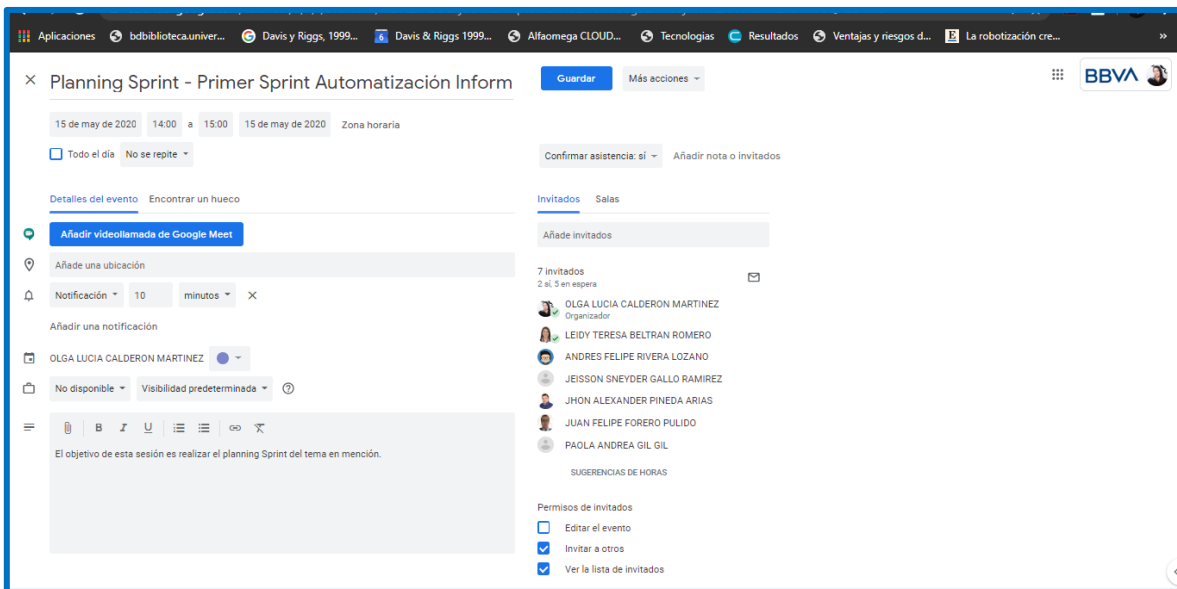


**Fuente: Elaboración Propia**

Al final de la actividad para cada historia de usuario se identifican las tareas requeridas para el cumplimiento. Todas las historias de usuario de proyecto “Automatización informes de Banktrade para acceso lógico”, se encuentran en el **Anexo V. Historias de usuario, validación y tareas proyecto automatización de SD COMEX.**

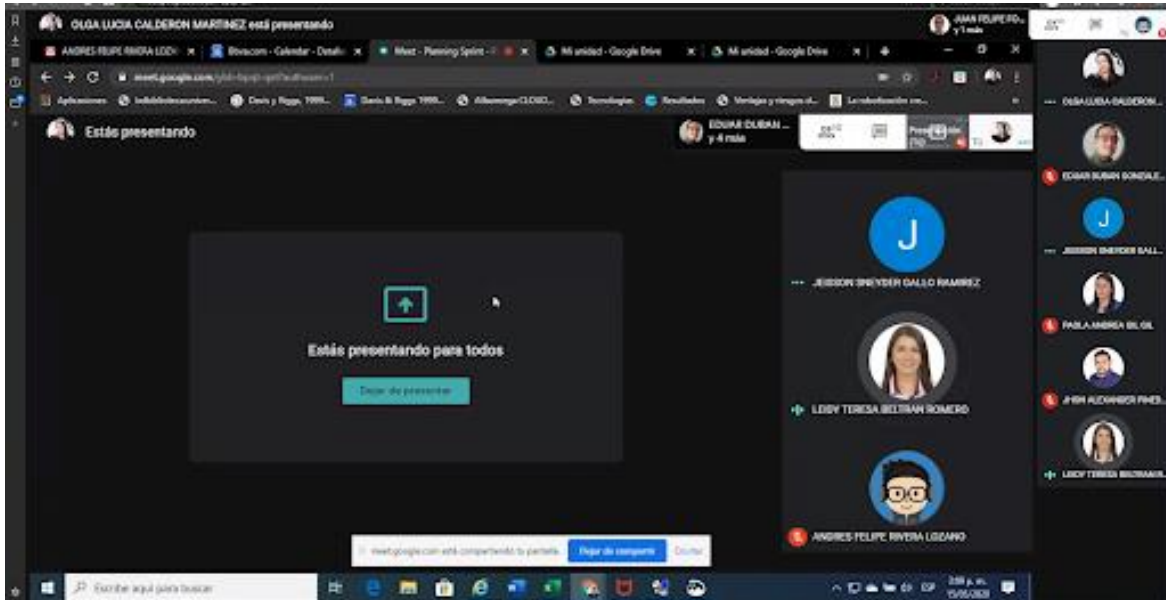
Posteriormente, aún al Covid-19, se pasa a realizar mediante una sesión de virtual (ver Figura 11) la estimación de cada historia de usuario con el equipo, mediante la aplicación móvil **SCRUM POKER CARDS**, sugerida en el plan de implementación ya instalada en cada aplicación móvil por el equipo scrum (ver Imagen 3).

**Figura 11. Invitación Sesión Webex Generación pila del sprint y planificación del sprint del proyecto “Automatización informes de Banktrade para acceso lógico”.**



**Fuente: Elaboración Propia**

Imagen 3. Sesión vital generación pila del sprint y planificación del sprint proyecto “Automatización informes de Banktrade para acceso lógico”.



Fuente: Elaboración propia

Con la estimación se establecen que las tareas a realizar son 46, estas se dividieron en 2 sprints y el tiempo de duración de cada uno se establece de dos semanas donde se requiere alcanzar 120 puntos de historia como velocidad. En el primer sprint se eligen por prioridad las siguientes historias de usuario (ver Figura 12).

**Figura 12. Primer Sprint Proyecto Automatización Informes de Banktrade para Acceso Lógico.**

TODO	DOING	DONE
<p><b>PUNTOS DE HISTORIA 20</b></p> <p><b>Título</b> Informe Perfil PFL  <b>Como</b> Acceso Lógico  <b>Requiere</b> Un informe en el que se reporte los perfiles que se encuentran en Banktrade  <b>Para Lograr</b> Obtener la información de todos los perfiles utilizados en Banktrade y poder realizar la auditoría.</p>		
<p><b>PUNTOS DE HISTORIA 40</b></p> <p><b>Título</b> Informe Perfiles  <b>Como</b> Acceso Lógico  <b>Requiere</b> Un informe en el que se reporte los cambios realizados de perfiles en el mes anterior desde Banktrade.  <b>Para Lograr</b> Obtener los movimientos realizados de los perfiles de forma manual (creación y/o modificación) en Banktrade.</p>		
<p><b>PUNTOS DE HISTORIA 20</b></p> <p><b>Título</b> Informe LOG Administradores  <b>Como</b> Acceso Lógico  <b>Requiere</b> Obtener un informe que registre todos los movimientos que realizan los administradores de Banktrade cuando un usuario cambia de oficina para poder realizar auditoría  <b>Para Lograr</b> Tener un control sobre la regla 106 de usuarios a causa de cambios solicitados por la oficinas y/o áreas que manejan BT cambio de centro de costo para poder realizar la auditoría.</p>		
<p><b>PUNTOS DE HISTORIA 40</b></p> <p><b>Título</b> Informe Usuarios  <b>Como</b> Acceso Lógico  <b>Requiere</b> Un informe en el que se reporte los cambios realizados de perfiles en el mes anterior desde Banktrade.  <b>Para Lograr</b> Tener la información a la mano del aplicativo con el fin de realizar la auditoría mensual.</p>		

**Fuente:** Elaboración propia

Una vez definidas las tareas a realizar en el primer sprint se crea un tablero en Trello con todas las actividades, etiquetas para la rápida búsqueda y responsables.

En la asignación de las tareas para llevar a cabo el primer sprint, se calcula el número de horas requeridas por responsable y el porcentaje equivalente a un 80% del aporte del equipo (ver Tabla 1).

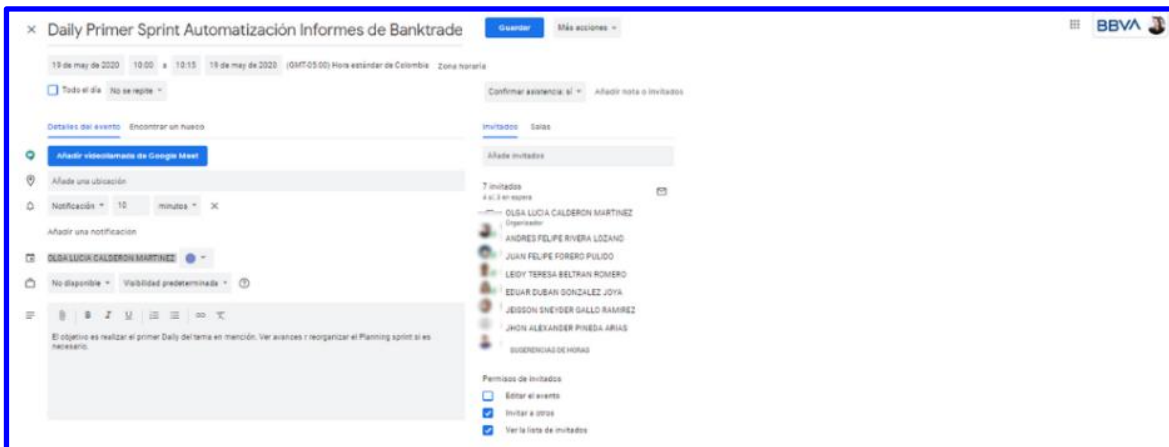
**Tabla 1. Registro horas por responsable primer sprint proyecto “Automatización informes de Banktrade para acceso lógico”.**

	A	B	C
	Nombre Miembros Equipo	Porcentaje de Dedicación	Número de horas a dedicar
1	Jhon	35,27%	11
2	Juan	3,21%	1
3	Jeisson	16,03%	5
4	Leidy	9,62%	3
5	Duban	12,83%	4
6	Andrés	3,21%	1
<b>Número Miembros Equipo</b>	<b>6</b>	<b>80%</b>	<b>25</b>

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, en la actividad 4 de la fase 3 llamada **Ejecutar Sprint**, cuya duración se definido de 2 semanas, durante su ejecución se programa el primer daily (ver Figura 13). y así sucesivamente día de por medio teniendo en cuenta que el equipo de desarrollo (development team) tiene su cargo otros proyectos prioritarios qué deben atender (covid-19).

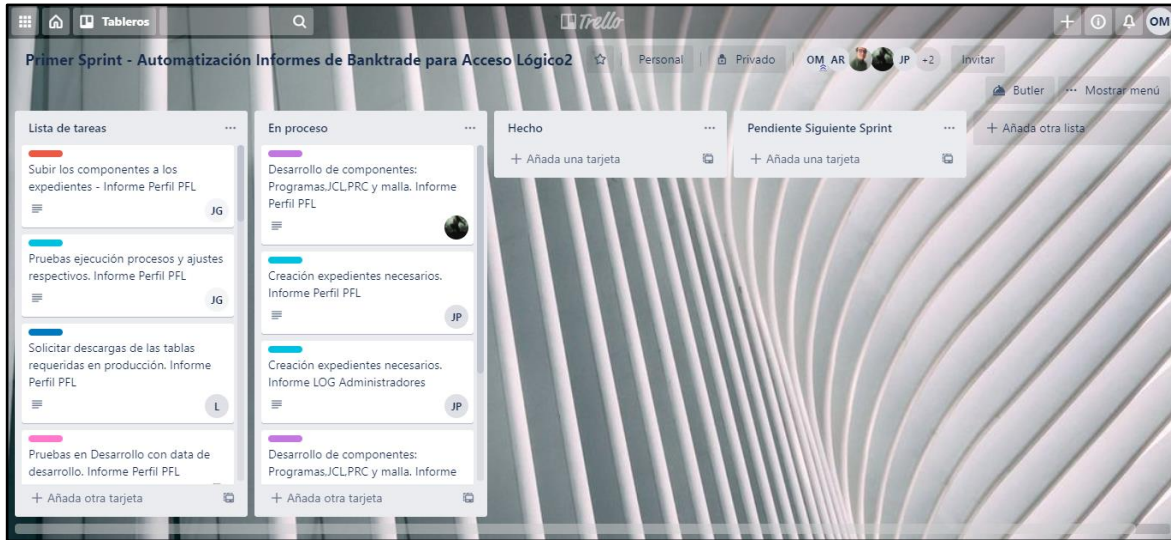
**Figura 13. Invitación equipo desarrollo a daily para avance primer sprint en Trello Proyecto “Automatización informes de Banktrade para acceso lógico”.**



Fuente: Elaboración Propia.

En el primer daily realizado y con el tablero Trello ya armado con las tareas de las dos historias de usuario tomadas para el primer sprint se inició dando avance a las tareas identificando las que ya se encontraban en proceso (ver Figura 14).

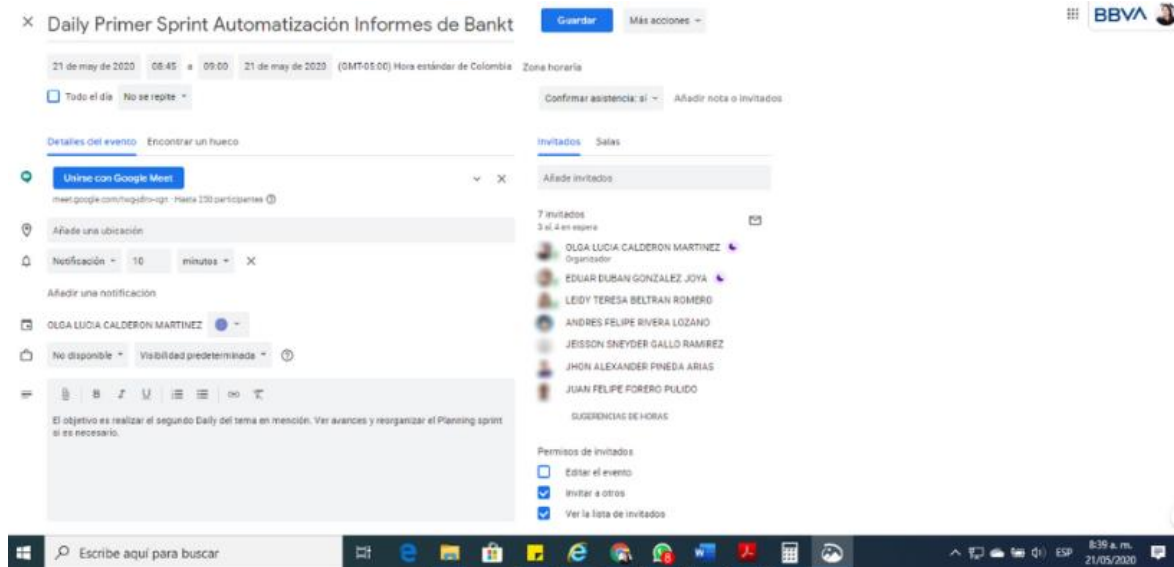
**Figura 14. Avance primer sprint en Trello proyecto “Automatización informes de Banktrade para acceso lógico”.**



**Fuente: Elaboración propia**

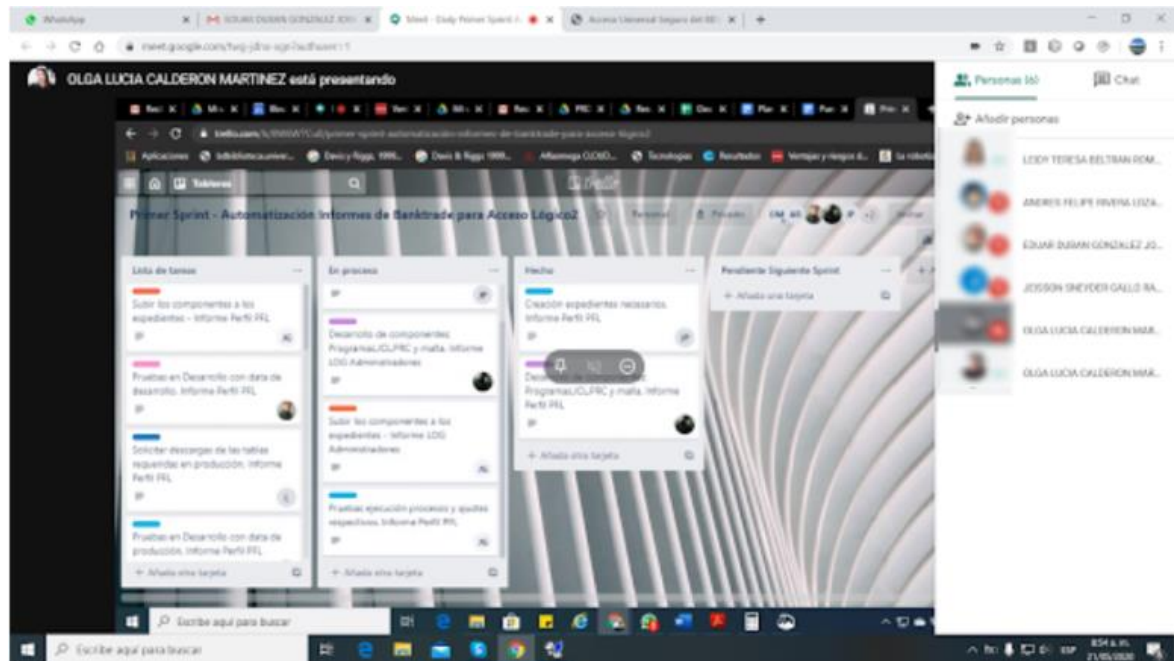
En el segundo daily se programó para el tercer día por disponibilidad del equipo de trabajo (ver Figura 15), es realizado en 15 minutos y se da avance al tablero Trello (ver Figura 16).

Figura 15. Invitación sesión segundo daily sprint proyecto “Automatización Informes de Banktrade para Acceso Lógico”.



Fuente: Elaboración propia

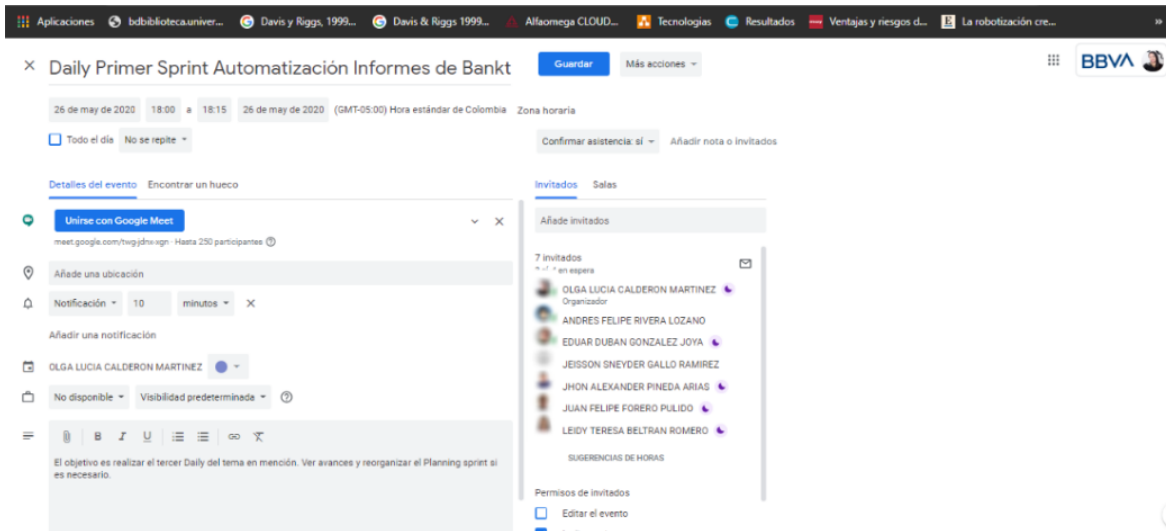
Figura 16. Sesión segunda daily sprint proyecto “Automatización informes de Banktrade para acceso lógico”



Fuente: Elaboración propia

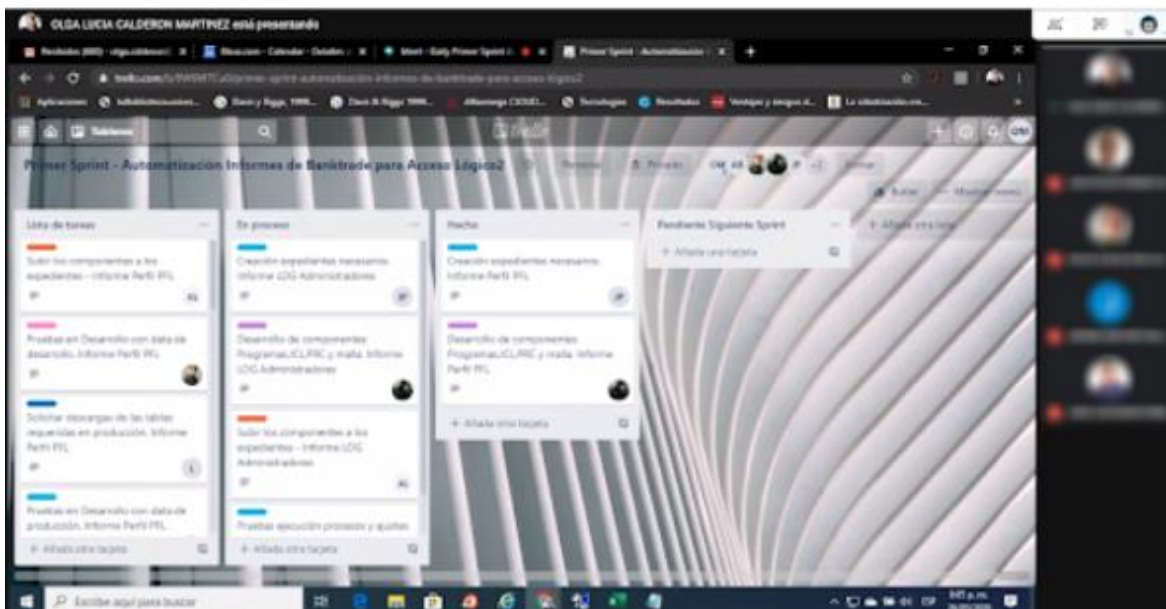
En tercer Daily se realizó de manera virtual (ver Figura 17), con una duración de 15 minutos (ver Figura 18), se da avance al tablero Trello (ver Figura 19).

**Figura 17. Invitación Sesión Tercer Daily Sprint Proyecto Automatización Informes de Banktrade para Acceso Lógico.**



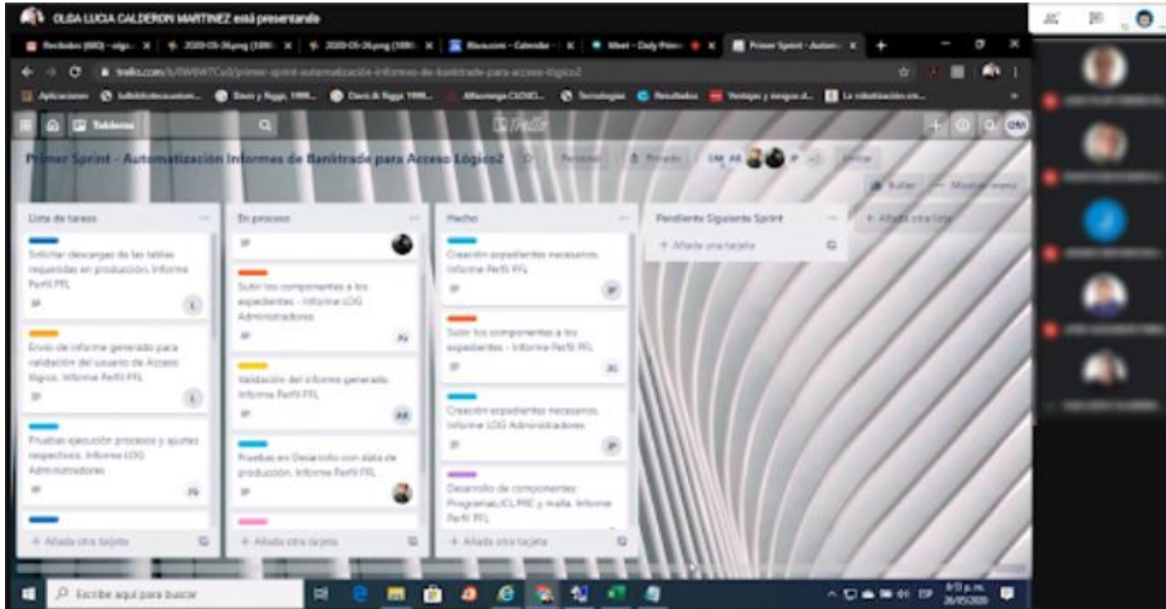
Fuente: Elaboración propia

**Figura 18. Inicio sesión tercer daily sprint proyecto “Automatización Informes de Banktrade para Acceso Lógico”.**



Fuente: Elaboración propia

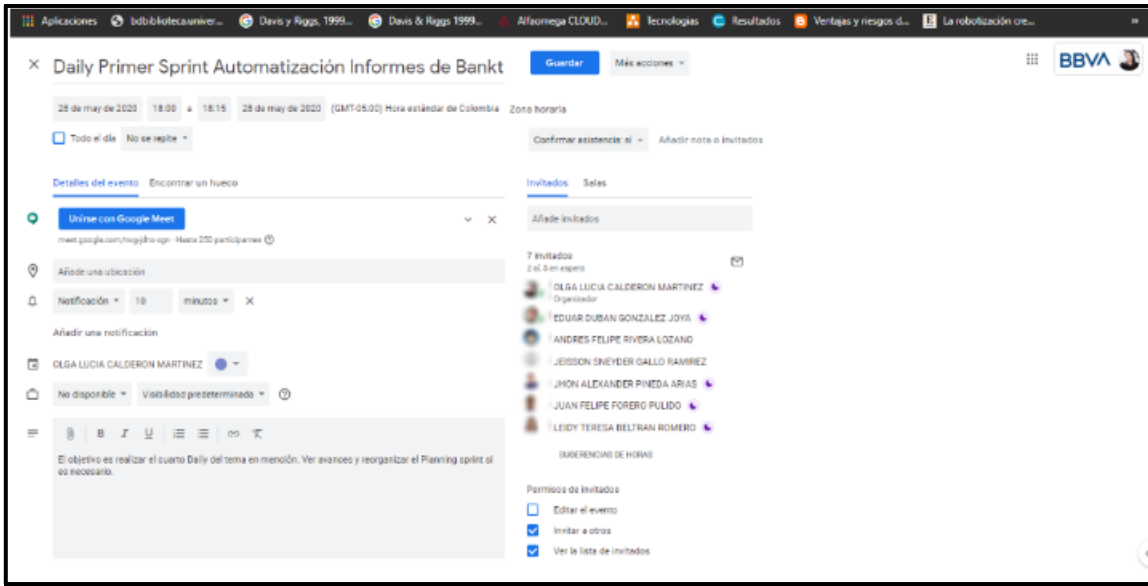
Figura 19. Fin sesión tercer daily sprint proyecto “Automatización Informes de Banktrade para acceso lógico”



Fuente: Elaboración propia

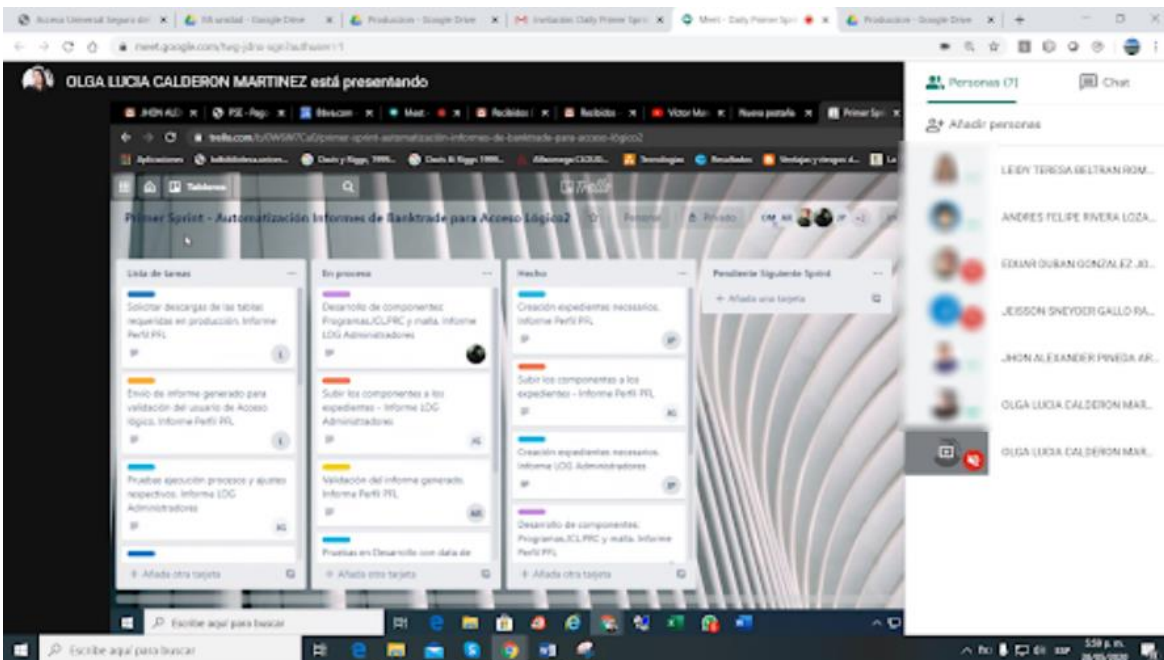
Se programó el cuarto daily (ver Figura 20), es realizado en 15 minutos (ver Figura 21) y se da avance al tablero Trello (ver Figura 22).

Figura 20. Invitación sesión cuarto daily sprint proyecto “Automatización informes de Banktrade para acceso lógico.”



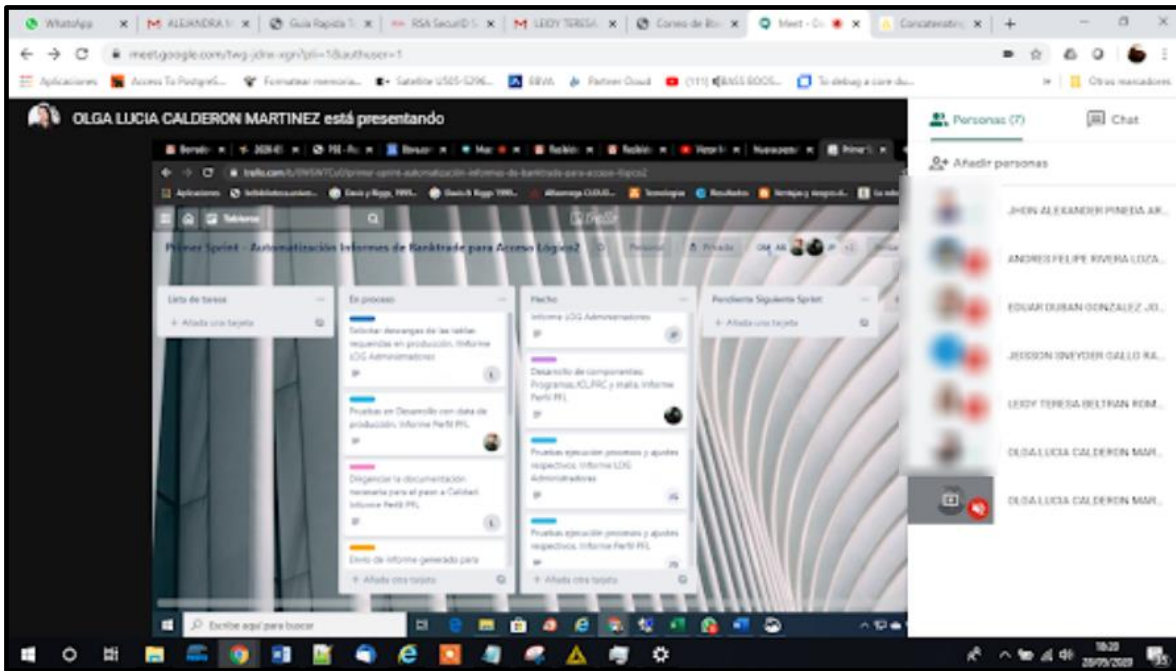
Fuente: Elaboración propia

Figura 21. Inicio sesión cuarto daily sprint proyecto “Automatización informes de Banktrade para acceso lógico”.



Fuente: Elaboración propia

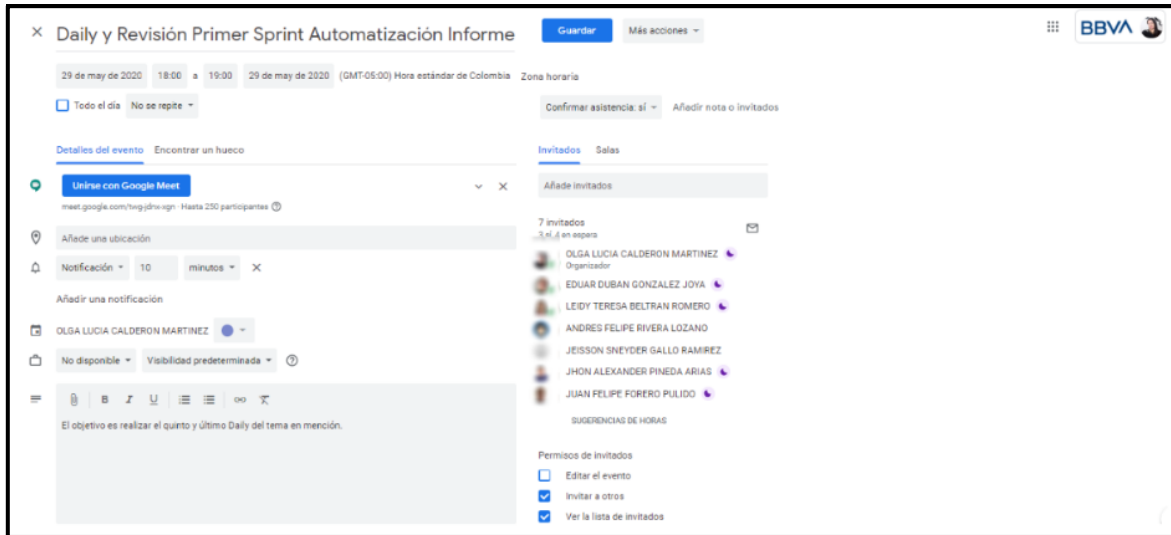
Figura 22. Fin sesión cuarto daily sprint proyecto “Automatización informes de Banktrade para acceso lógico”.



Fuente: Elaboración propia

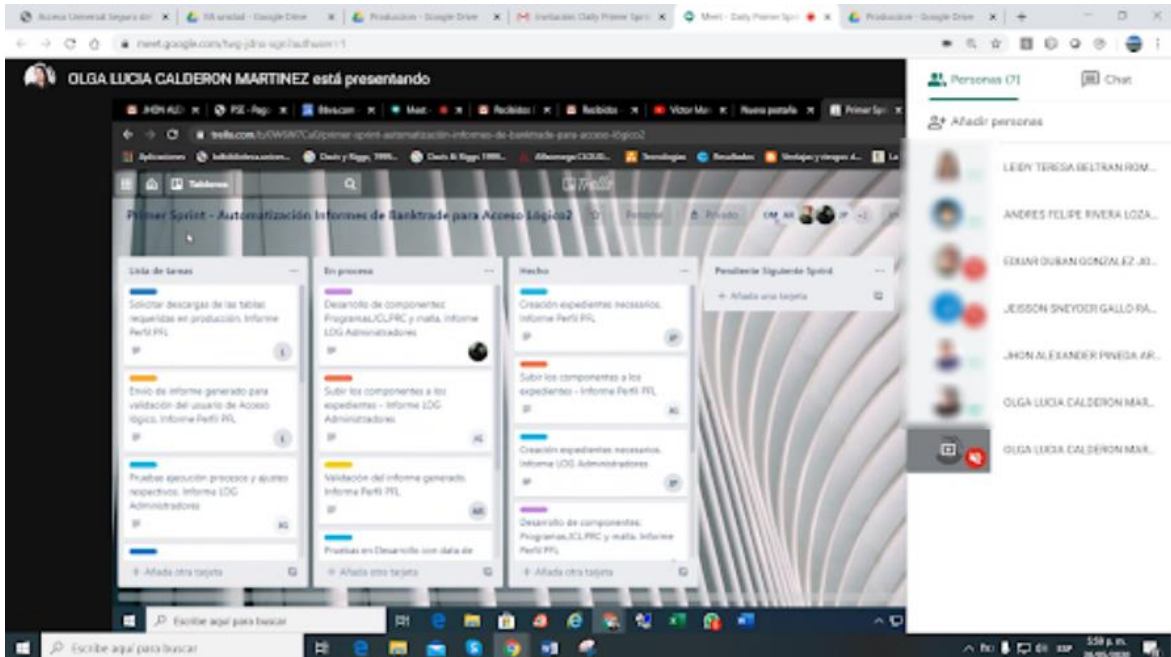
El quinto daily se programó (ver Figura 23), para realizarse en 15 minutos (ver Figura 24), se da avance al tablero Trello (ver ¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.)..

Figura 23. Invitación Sesión Quinto Daily y Revisión Primer Sprint - Automatización Informes Banktrade para Acceso Lógico.



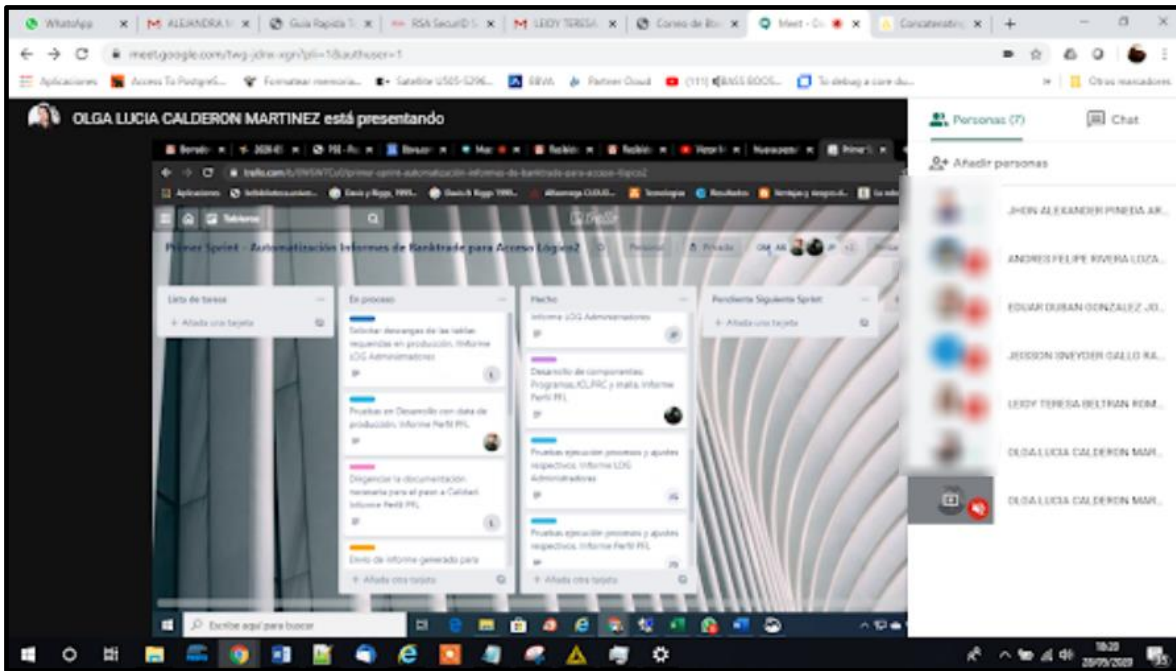
Fuente: Elaboración propia

Figura 24. Inicio sesión quinto daily sprint proyecto “Automatización informes de Banktrade para acceso lógico”.



Fuente: Elaboración propia

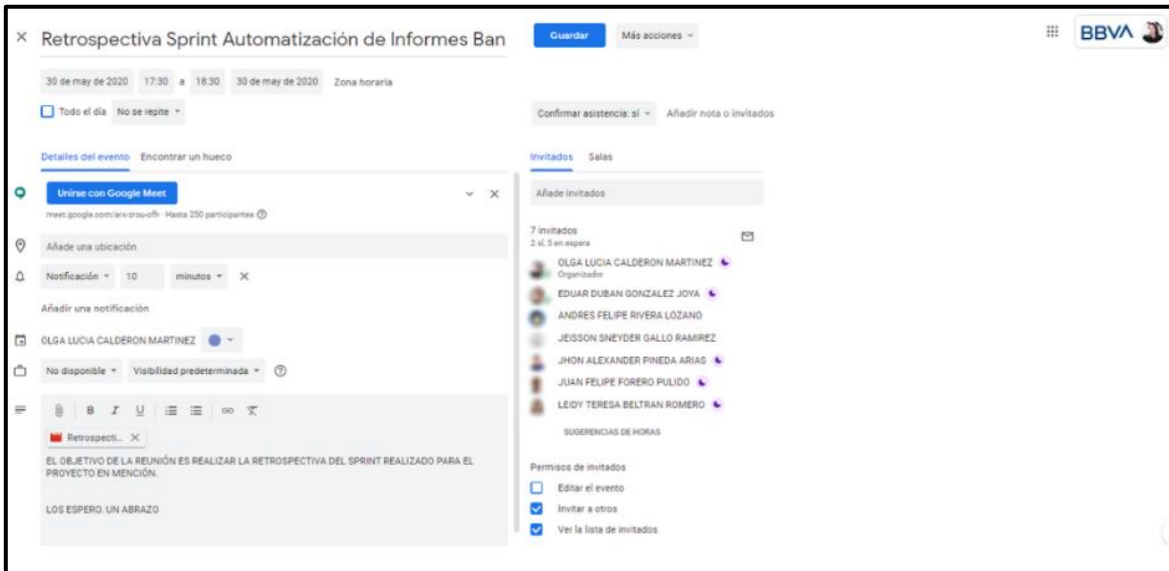
Figura 25. Fin sesión quinto daily sprint proyecto “Automatización informes de Banktrade para acceso lógico”.



Fuente: Elaboración propia

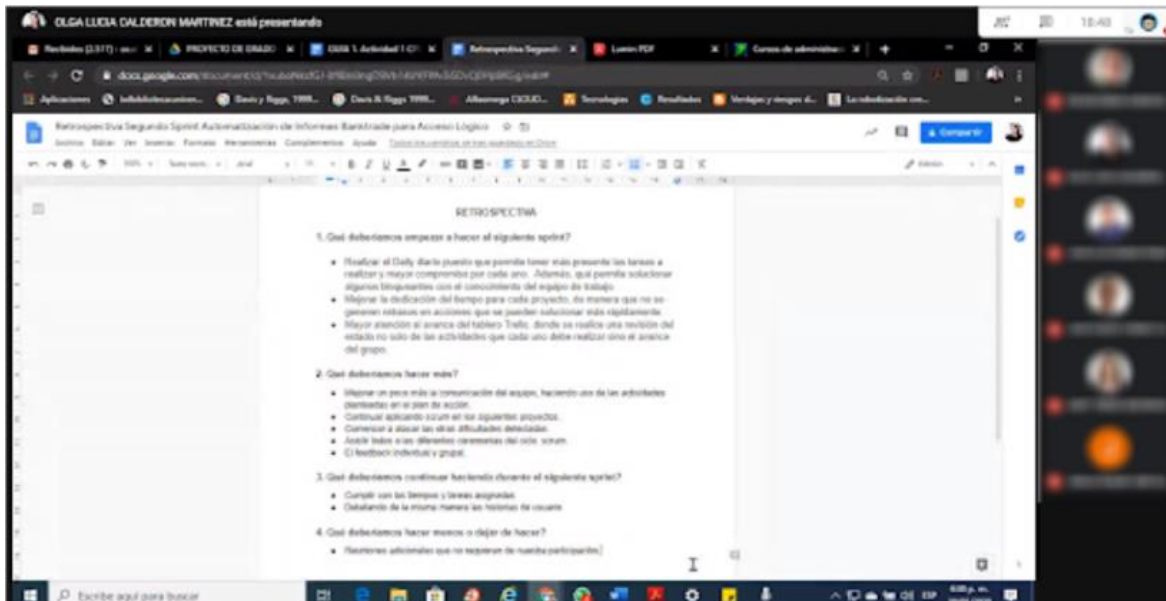
Finalmente, para terminar el sprint se realiza la retrospectiva, el evento más importante en cuanto a la adaptación del equipo, se programó para una hora, en la que todos participamos activamente (ver Figura 26 y Figura 27).

**Figura 26. Programación sesión retrospectiva primer sprint proyecto “Automatización Informes Banktrade para Acceso Lógico”.**



Fuente: Elaboración propia

Figura 27. Retrospectiva Sesión Revisión Primer Sprint - Automatización Informes Banktrade para Acceso Lógico.



Fuente: Elaboración propia



### Anexo Q. Consolidado ejecución sprints por equipo de trabajo SD COMEX

#### CONSOLIDADO EJECUCIÓN SPRINTS POR EQUIPO DE TRABAJO SD COMEX

A continuación, se realiza el registro de los resultados finales obtenidos en la ejecución de cada sprint para los proyectos de banca: “Integración Banktrade LDAP” y “Automatización Informes de Banktrade a Acceso Lógico”.::

#### “Integración Banktrade LDAP”

##### ❖ Adaptación

1. El product owner aprende a crear de una manera más detallada las historias de usuario antes de presentar la pila del producto.
2. El product owner entiende la importancia de tener clara cada una de las historias de usuario para el momento de realizar la pila del producto y la planificación del sprint.
3. El equipo de trabajo aprende cómo validar cada historia de usuario, a analizar una a una con más detenimiento, proponer cambios, ajustes y mejoras cuando es necesario.
4. El scrum master identifica lo importante que es su rol en el proceso y en qué momentos intervenir para apoyar en la solución de bloqueantes o problemas encontrados.
5. El equipo de trabajo entiende cómo utilizar el pivote y tomarlo como referencia para realizar la valoración de cada historia de usuario con la menor incertidumbre posible
6. El equipo de trabajo adquiere mayor habilidad en definir las tareas necesarias para llevar a cabo cada historia de usuario.
7. El equipo de trabajo adquiere conocimiento en la utilización y adaptación inicial de la aplicación Trello.

##### ❖ Entregables

No se puede realizar entregables debido a la necesidad de ajustar de nuevo componentes por el proveedor y la decisión del área de negocio de parar la ejecución del sprint.



### “Automatización Informes de Banktrade a Acceso Lógico”

#### ❖ Adaptación

Además de continuar fortaleciendo las habilidades identificadas en el anterior sprint se generan las siguientes:

1. El equipo de trabajo aprende cómo presentar el incremento del producto y sobre todo a identificar cuando genera o no valor.
2. El product owner aprende a realizar revisión del sprint de manera que establece lo que puede dar como cumplido y lo que no, al igual que identificar el estado de la pila.
3. El equipo de trabajo entiende la importancia de la retrospectiva, ya que permite encontrar en equipo mejores maneras de realizar las actividades y como se puede mejorar la manera individual.
4. El equipo de trabajo entiende la importancia de la constante comunicación para estar alineados de manera que no se realicen esfuerzos adicionales en cada parte del proceso.
5. El equipo de trabajo se encuentra más empoderado para tomar decisiones y buscar posibles soluciones a los bloqueantes encontrados durante el proceso.
6. Cada persona toma de todo el proceso lo que considera que podía aportar su trabajo y lo aplica.

#### ❖ Entregables

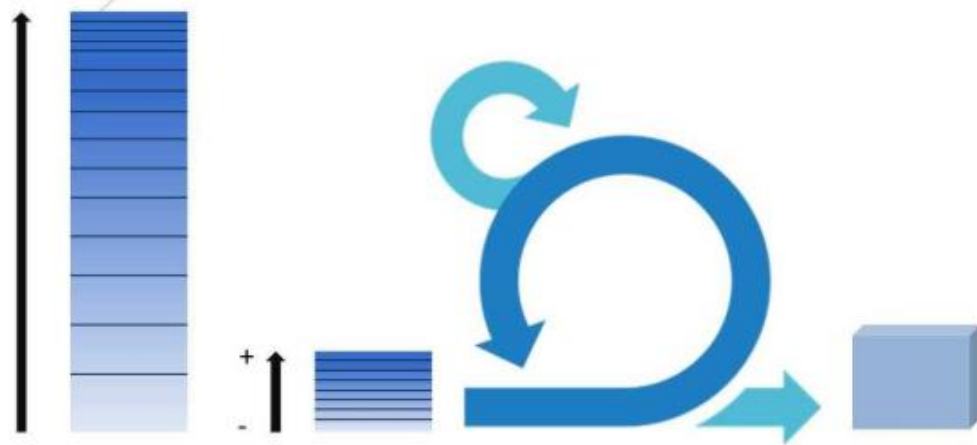
En la ejecución del sprint, se da entrega de los cuatro informes establecidos como objetivo de este sprint

# CAPACITACIÓN FUNDAMENTOS BÁSICOS SCRUM



# **PRIMERA SESIÓN**

# OBJETIVO CAPACITACIÓN SCRUM



# METODOLOGÍA ÁGIL VS TRADICIONAL

Metodología Ágil	Metodología Tradicional
Pocos roles	Más roles
Pocos artefactos	Más artefactos
Menos énfasis en la arquitectura de software	La arquitectura del software es esencial
Grupos pequeños <10	Grupos grandes y/o distribuidos
Preparados para cambios durante el proyecto en cualquier momento	Resistencia a los cambios. Cerrado a cambios (cambiar implica volver a una fase anterior)
El cliente es parte del equipo de desarrollo	El cliente interactúa con el equipo de desarrollo en reuniones
Proceso menos controlados con pocos principios	Proceso mucho más controlado, con numerosas políticas y normas
No existe contrato tradicional y si existe es bastante flexible	Existe un contrato prefijado
Entregas más rápidas productivas. Soluciones completas potencialmente entregables al cliente	Entregas y soluciones completas al final (entrega única)
Ciclos cortos de desarrollo con el objetivo de entregar valor al cliente desde el primer momento	Proceso de desarrollo lineal (siguiendo cada una de las fases)
Mejora basada en feedback del usuario y priorización continua	Depende fuertemente de una planificación inicial exhaustiva buscando reducir a cero incertidumbre y cambios
Las pruebas son incluidas en cada uno de los ciclos, las fallas son detectada de manera temprana y el impacto de la solución es mucho menor	Fases de prueba sólo al final
Minimiza riesgos gracias al enfoque iterativo incremental	Tiene un alto riesgo hasta su finalización
La entrega del producto de valor para el cliente es constante	Únicamente aporta valor al final, en el momento en el que el producto está listo

# PLAN DE TRABAJO CAPACITACIÓN

## MANIFIESTO ÁGIL METODOLOGÍA SCRUM

### Sesión 1

45 min

1. Objetivo de la capacitación. **5 min**
2. Dar a conocer el programa de capacitación propuesto. **10 min**
3. Presentación de flashcards sobre los fundamentos de la metodología scrum. **5 min**
4. Entrega información compartida en drive sobre metodologías ágil y scrum. **5 min**
5. Realizar introducción y proyección de videos sobre el manifiesto ágil y la metodología ágil en BBVA. **10 min**
6. Intervención de asistentes y/o coache(s) invitados. **10 min**

### Sesión 2

45 min

1. Introducción y proyección video metodología scrum. **10 min**
2. Introducción y proyección video metodología scrum. **10 min**
3. Principios, procesos, valores y pilares de la metodología scrum. **15 min**
4. Intervención de asistentes y/o coache(s) invitado(s). **10 min**

### Sesión 3

45 min

1. Roles y características, artefactos, ceremonias del ciclo scrum. **7 min**
2. Beneficios, recomendaciones y restricciones de la metodología scrum. **7 min**
3. Introducción y proyección video ciclo metodología scrum. **7 min**
4. Proyección y explicación gráfica del ciclo scrum. **7 min**
5. Terminología de la metodología scrum. **7 min**
6. Desarrollo ejercicio ciclo scrum. **7 min**
7. Intervención de asistentes y/o coache(s) invitado(s). **10 min**

# ENTREGA FLASHCARDS SCRUM

The image shows three overlapping flashcards. The top-right card is titled 'REGLAS SCRUM' and 'BBVA SD COMEX', and lists 'ICONOS DE ARTEFACTOS DE SCRUM' with icons for Product Backlog, Product Backlog Item, Sprint Backlog, Release Plan, Sprint Backlog Item, and Sprint Burndown. The bottom-left card is titled 'REGLAS SCRUM' and 'THREE MAIN SCRUM ROLES', showing icons for PO (Product Owner), SM (Scrum Master), and ST (Scrum Team). Both cards include the text 'Elaborado por: Olga Lucia Calderón Martínez'.

# DRIVE INFORMACIÓN SCRUM



- **Manifiesto ágil.**
- **Metodología ágil.**
- **Gestión de proyectos ágil.**
- **Fundamentos de scrum.**

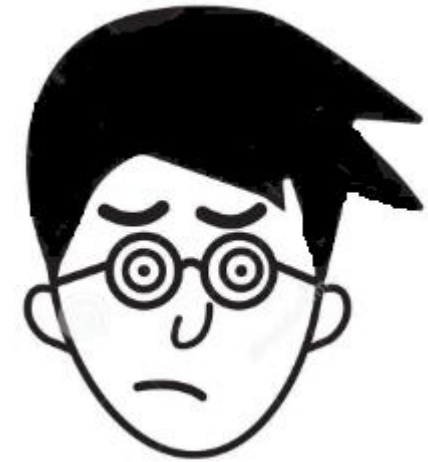
# VIDEO MANIFIESTO ÁGIL



<https://www.youtube.com/watch?v=7YSgEzddCQ0>

# VIDEOS METODOLOGÍA ÁGIL EN BBVA

<https://www.youtube.com/watch?v=njGor3S4r20>



# **INTERVENCION COACHS Y/O ASISTENTES**

# **FIN PRIMERA SESIÓN**

# **SEGUNDA SESIÓN**

# PLAN DE TRABAJO CAPACITACIÓN

MANIFIESTO ÁGIL  
METODOLOGÍA SCRUM

## Sesión 1

45 min

1. Objetivo de la capacitación. 5 min
2. Dar a conocer el programa de capacitación propuesto. 10 min
3. Presentación de flashcards sobre los fundamentos de la metodología scrum. 5 min
4. Entrega información compartida en drive sobre metodologías ágil y scrum. 5 min
5. Realizar introducción y proyección de videos sobre el manifiesto ágil y la metodología ágil en BBVA. 10 min
6. Intervención de asistentes y/o coache(s) invitados. 10 min

## Sesión 2

45 min

1. Introducción y proyección video metodología scrum. 10 min
2. Introducción y proyección video metodología scrum. 10 min
3. Principios, procesos, valores y pilares de la metodología scrum. 15 min
4. Intervención de asistentes y/o coache(s) invitado(s). 10 min

## Sesión 3

45 min

1. Roles y características, artefactos, ceremonias del ciclo scrum. 7 min
2. Beneficios, recomendaciones y restricciones de la metodología scrum. 7 min
3. Introducción y proyección video ciclo metodología scrum. 7 min
4. Proyección y explicación gráfica del ciclo scrum. 7 min
5. Terminología de la metodología scrum. 7 min
6. Desarrollo ejercicio ciclo scrum. 7 min
7. Intervención de asistentes y/o coache(s) invitado(s). 10 min

# METODOLOGÍA SCRUM

[https://www.youtube.com/watch?v=a33xOe9d\\_Dk](https://www.youtube.com/watch?v=a33xOe9d_Dk)



# METODOLOGÍA SCRUM

<https://www.youtube.com/watch?v=PILHc60egiQ>



# PRINCIPIOS SCRUM



CONTROL EMPÍRICO  
DE PROCESOS



COLABORACIÓN



BLOQUE DE TIEMPO



AUTO - ORGANIZACIÓN



PRIORITIZACIÓN BASADA  
EN VALOR



DESARROLLO ITERATIVO

# PROCESOS SCRUM

FASE: INICIACIÓN

FASE: PLANIFICACIÓN Y  
ESTIMACIÓN

FASE: IMPLEMENTACIÓN

FASE: LANZAMIENTO

FASE: REVISIÓN Y  
RETROSPECTIVA

# FASE 1. INICIACIÓN

## PROCESOS:

- Crear la visión del proyecto (Create Project Vision)
- Identificar al Scrum Master y a los interesados o socios del proyecto (Identify Scrum Master and Stakeholder(s))
- Formación del equipo Scrum (Form Equipo Scrum)
- Desarrollo de épica(s) (Develop Epic(s))
- Creación de la lista priorizada de pendientes del producto (Create Prioritized Product Backlog)
- Realizar el plan de lanzamiento (Conduct Release Planning)

# FASE 2. PLANIFICACIÓN Y ESTIMACIÓN

## PROCESOS:

- Elaborar historias de usuario (Create User Stories)
- Aprobar, estimar y asignar historias de usuarios (Approve, Estimate, and Commit User Stories).
- Elaboración de tareas (Create Tasks)
- Estimar tareas (Estimate Tasks).
- Elaboración de la lista de pendientes del Sprint (Create Sprint Backlog)

# FASE 3. IMPLEMENTACIÓN

## PROCESOS:

- Crear entregables (Create Deliverables),
- Llevar a cabo el standup diario (Conduct Daily Standup)
- Mantenimiento de la lista priorizada de pendientes del producto (Groom Prioritized Product Backlog)

# FASE 4. REVISIÓN Y RETROSPECTIVA

## PROCESOS:

- Crear entregables (Create Deliverables),
- Llevar a cabo el standup diario (Conduct Daily Standup)
- Mantenimiento de la lista priorizada de pendientes del producto (Groom Prioritized Product Backlog)

# FASE 5. LANZAMIENTO

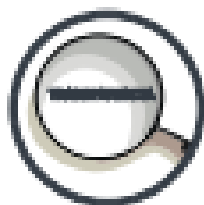
## PROCESOS:

- Envío de entregables (Ship Deliverables)
- Retrospectiva del proyecto (Retrospect Project)

# VALORES SCRUM



# PILARES SCRUM



**Transparencia**

Visibilidad de todo lo que está pasando



**Inspección**

Identificar y corregir  
variaciones no deseadas



**Adaptación**

Ajustes en procesos y artefactos  
para minimizar desviaciones

# **INTERVENCION COACHS Y/O ASISTENTES**

# **FIN SEGUNDA SESIÓN**

# **TERCERA SESIÓN**

# PLAN DE TRABAJO CAPACITACIÓN

MANIFIESTO ÁGIL  
METODOLOGÍA SCRUM

## Sesión 1

45 min

1. Objetivo de la capacitación. **5 min**
2. Dar a conocer el programa de capacitación propuesto. **10 min**
3. Presentación de flashcards sobre los fundamentos de la metodología scrum. **5 min**
4. Entrega información compartida en drive sobre metodologías ágil y scrum. **5 min**
5. Realizar introducción y proyección de videos sobre el manifiesto ágil y la metodología ágil en BBVA. **10 min**
6. Intervención de asistentes y/o coache(s) invitados. **10 min**

## Sesión 2

45 min

1. Introducción y proyección video metodología scrum. **10 min**
2. Introducción y proyección video metodología scrum. **10 min**
3. Principios, procesos, valores y pilares de la metodología scrum. **15 min**
4. Intervención de asistentes y/o coache(s) invitado(s). **10 min**

## Sesión 3

45 min

1. Roles y características, artefactos, ceremonias del ciclo scrum. **7 min**
2. Beneficios, recomendaciones y restricciones de la metodología scrum. **7 min**
3. Introducción y proyección video ciclo metodología scrum. **7 min**
4. Proyección y explicación gráfica del ciclo scrum. **7 min**
5. Terminología de la metodología scrum. **7 min**
6. Desarrollo ejercicio ciclo scrum. **7 min**
7. Intervención de asistentes y/o coache(s) invitado(s). **10 min**

# ROLES Y CARACTERÍSTICAS SCRUM



# ARTEFACTOS SCRUM



# CEREMONIAS SCRUM



Sprint Planning



Daily Scrum



Sprint Review



Sprint Retrospective



Sprint Grooming o  
refinement

# BENEFICIOS SCRUM

## BENEFICIOS DE SCRUM

1. Entrega mensual (o quincenal) de resultados .
2. Gestión regular de las expectativas del cliente.  
y basada en resultados tangibles.
3. Resultados anticipados (time to market).
4. Flexibilidad y adaptación respecto a las  
necesidades del cliente, cambios en el mercado, etc.
5. Gestión sistemática del Retorno de Inversión (ROI).
6. Mitigación sistemática de los riesgos del proyecto.
7. Productividad y calidad.
8. Alineamiento entre el cliente y el equipo de desarrollo
9. Equipo motivado.

# RECOMENDACIONES SCRUM

## RECOMENDACIONES

1. Empieza con el proyecto adecuado
2. Ten claro el papel del equipo
3. La estimación del esfuerzo sigue siendo clave
4. Conoce y controla las restricciones
5. Gestiona la tensión
6. Métricas “la potencia sin control no sirve de nada”
7. Calidad
8. Seguir la metodología con rigor
9. Realizar revisiones y ajusta la metodología
10. Extremar la visibilidad
11. Seleccionar las herramientas adecuadas

# RESTRICCIONES SCRUM

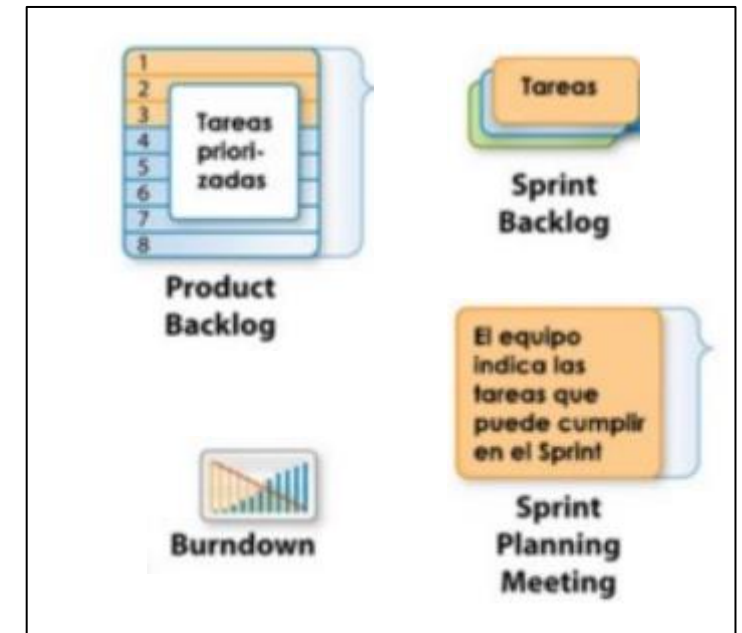
1. Cliente en el proyecto
2. Colaboración principios
3. En cada iteración debe haber requisitos implementados
4. No debes quedar tareas pendientes

# CICLO SCRUM

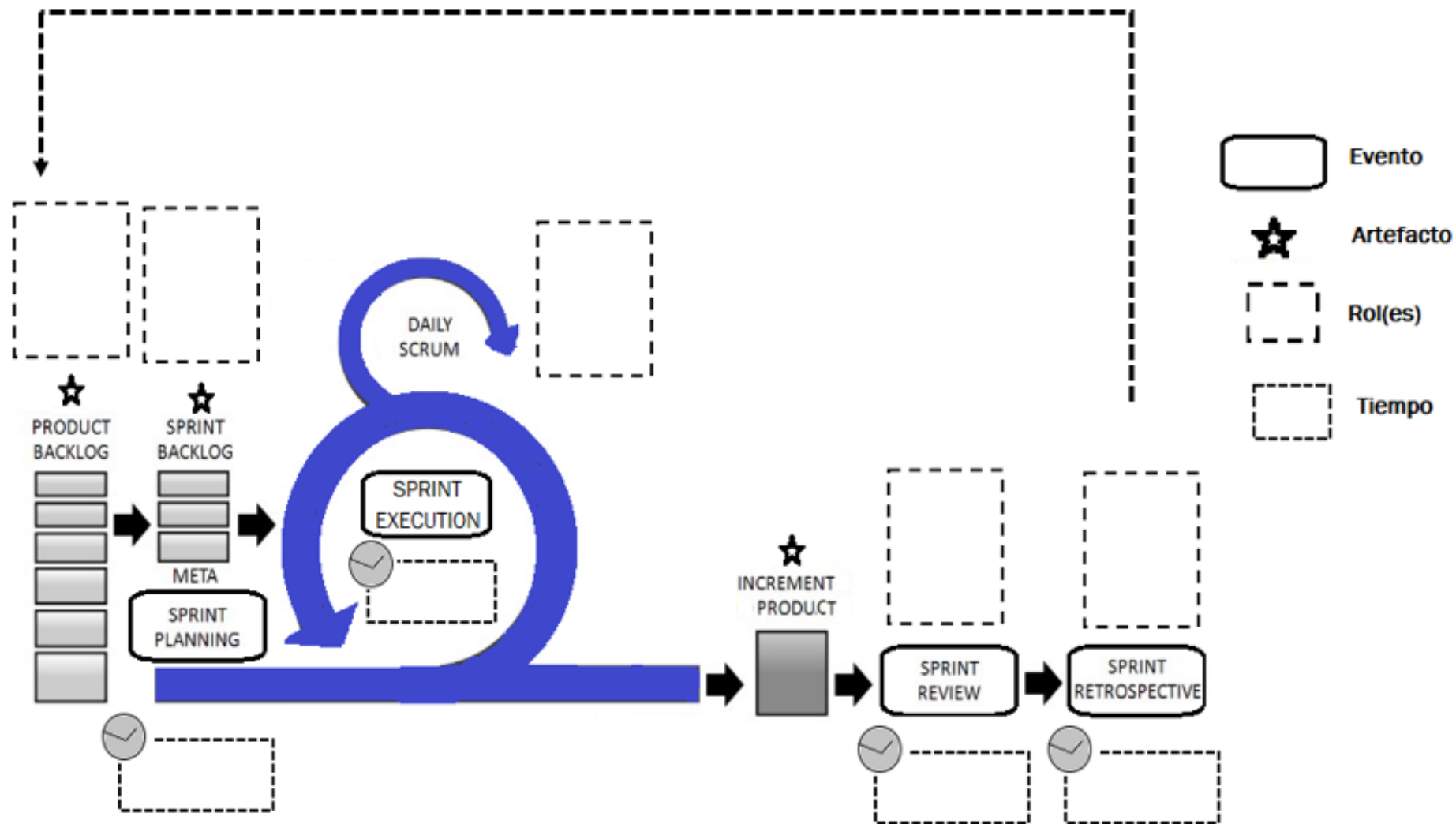
**Video**

<https://www.youtube.com/watch?v=ZP2O4ejEWNA&feature=youtu.be>

# TERMINOLOGÍA SCRUM



# **EJERCICIO CICLO SCRUM**



# **INTERVENCION COACHS Y/O ASISTENTES**

# **FIN TERCERA SESIÓN**

**MUCHAS GRACIAS**



### Anexo S. Conclusiones positivas y negativas ejecución sprints por equipo de trabajo SD COMEX

#### CONCLUSIONES POSITIVAS Y NEGATIVAS EJECUCIÓN SPRINTS POR EQUIPO DE TRABAJO SD COMEX

A continuación, se realiza el registro de las conclusiones positivas y negativas en la ejecución de cada sprint para los proyectos de banca: “Integración Banktrade LDAP” y “Automatización Informes de Banktrade a Acceso Lógico”.::

##### ❖ Negativos

1. No se tiene prioridad establecida en los proyectos totales que tiene asignado el equipo de trabajo, por lo tanto, requiere de un alto esfuerzo del equipo para cumplir con sus responsabilidades.
2. Adicional a los proyectos se tienen a cargo incidencias y cancelaciones que deben ser resueltas de inmediato, lo cual causa que se desplace la atención y avance de los proyectos.

##### ❖ Positivos

1. Se logra un equipo más consciente de que requiere de otros para realizar su trabajo correctamente y más eficientemente.
2. Se adquiere mayor conocimiento en la aplicación del marco de trabajo Scrum.
3. Se destaca el gran interés del equipo en aprender y aplicar sobre el marco de trabajo de Scrum.
4. Se consolida un equipo de trabajo más colaborativo y comunicativo.
5. Las personas adquieren mayor empoderamiento y decisión.
6. El equipo logra mayor conciencia de que se debe constantemente autoevaluar, debe ser evaluado, al igual que los procesos realizados, para obtener mejores resultados y se genere evolución.



### Anexo S. Conclusiones positivas y negativas ejecución sprints por equipo de trabajo SD COMEX

#### CONCLUSIONES POSITIVAS Y NEGATIVAS EJECUCIÓN SPRINTS POR EQUIPO DE TRABAJO SD COMEX

A continuación, se realiza el registro de las conclusiones positivas y negativas en la ejecución de cada sprint para los proyectos de banca: “Integración Banktrade LDAP” y “Automatización Informes de Banktrade a Acceso Lógico”.::

##### ❖ Negativos

1. No se tiene prioridad establecida en los proyectos totales que tiene asignado el equipo de trabajo, por lo tanto, requiere de un alto esfuerzo del equipo para cumplir con sus responsabilidades.
2. Adicional a los proyectos se tienen a cargo incidencias y cancelaciones que deben ser resueltas de inmediato, lo cual causa que se desplace la atención y avance de los proyectos.

##### ❖ Positivos

1. Se logra un equipo más consciente de que requiere de otros para realizar su trabajo correctamente y más eficientemente.
2. Se adquiere mayor conocimiento en la aplicación del marco de trabajo Scrum.
3. Se destaca el gran interés del equipo en aprender y aplicar sobre el marco de trabajo de Scrum.
4. Se consolida un equipo de trabajo más colaborativo y comunicativo.
5. Las personas adquieren mayor empoderamiento y decisión.
6. El equipo logra mayor conciencia de que se debe constantemente autoevaluar, debe ser evaluado, al igual que los procesos realizados, para obtener mejores resultados y se genere evolución.



### **Anexo T. Consejos próximo Scrum por equipo de trabajo SD COMEX**

#### **CONSEJOS PRÓXIMO SCRUM POR EQUIPO DE TRABAJO SD COMEX**

A continuación, se realiza el registro de los consejos que se deben tener en cuenta en la ejecución de los siguientes sprints:

1. Continuar implementando el marco de trabajo Scrum con proyectos con mayor grado de complejidad, de manera paulatina, con el objetivo que se vaya realizando la adaptación y
2. Se requiere realizar el mejoramiento continuo y la manera de realizarlo es identificando las dificultades y establecer el plan de acción para poderlas solucionar, además de ser constantes con los cambios realizados.
3. Mantener la comunicación constante y que, de alguna manera esta dentro del marco de trabajo Scrum, sea efectiva.
4. Apoyarse de las herramientas y aplicaciones necesarias, lo cual requiere experimentar en ellas, para que de esta manera se elija la que mas se adapta el día a día del equipo de trabajo.
5. Respetar los principios, valores, eventos y artefactos establecidos dentro del marco de trabajo Scrum, con los cuales se minimicen tiempos, se facilite el aprendizaje continuo, se motive al equipo de trabajo, se facilite el control de los proyectos y se acoten los riesgos.

## Anexo U. Historias de usuario, validación y tareas proyectos LDAP de SD COMEX

### Historias de Usuario y valoración proyecto "Integración Banktrade LDAP"

#### PRIMERA HISTORIA DE USUARIO "ÚNICA SESIÓN"

Estimación: 34

COMO  
Operaciones Comex  
REQUIERO  
que Banktrade valide las sesiones abiertas por el mismo usuario e imposibilite la apertura de múltiples sesiones  
PARA LOGRAR  
eliminar cualquier tipo de riesgo

#### SEGUNDA HISTORIA DE USUARIO "ALERTA CREDENCIALES ERRADAS"

Estimación: 13

**COMO**  
Operaciones Comex

**REQUIERO**  
enviar una alerta en Banktrade cuando el usuario o la contraseña con la que el usuario se está logueando no sea válida

**PARA LOGRAR**  
que se entere que está ingresando incorrectamente las credenciales y debe validarlas antes que se bloquee

### TERCERA HISTORIA DE USUARIO "COMUNICACIÓN CON LDAP"

Estimación: 21

**COMO**  
Seguridad

**REQUIERO**  
que la autenticación del aplicativo Banktrade se realice contra un LDAP (Lightweight Directory Access Protocol) autorizado por bbva colombia

**PARA LOGRAR**  
que se alinee a la política de clave única en BBVA Colombia

### CUARTA HISTORIA DE USUARIO "PREFIJOS ALTAMIRA"

Estimación: 34

**COMO**  
Seguridad

**REQUIERO**  
que la autenticación en el aplicativo Banktrade se realice para todos los usuarios de Altamira con los siguientes prefijos  
C\*,CE\*,CC\*,CV\*,CG\*,CI\*,CP\*,CA\*.

**PARA LOGRAR**  
garantizar que todos los usuarios puedan acceder al aplicativo

**QUINTA HISTORIA DE USUARIO "VALIDACIÓN POR SEGURIDAD PASO A PRODUCCIÓN "**

Estimación: 8

**COMO**  
Seguridad

**REQUIERO**  
que se garantice los cambios adecuados de la implementación en entornos previos antes del paso a producción

**PARA LOGRAR**  
conservar la integridad del aplicativo Banktrade

**SEXTA HISTORIA DE USUARIO "VALIDACIÓN POLÍTICAS CONTRASEÑA**

Estimación: 13

**COMO**  
**Seguridad**

**REQUIERO**

**que la contraseña de acceso al aplicativo Banktrade cumpla con las políticas de contraseña actuales en BBVA Colombia.**

**PARA LOGRAR**

**conservar la integridad del aplicativo Banktrade**

### SÉPTIMA HISTORIA DE USUARIO "DESCONEXIÓN CON BT AUTENTICACIÓN"

Estimación: 21

**COMO**  
**Seguridad**

**REQUIERO**

**que se deshabilite el módulo que administra el control de acceso de la aplicación Banktrade**

**PARA LOGRAR**

**conservar la confidencialidad e integridad del aplicativo Banktrade**

### OCTAVA HISTORIA DE USUARIO "NO VULNERABILIDADES"

Estimación: 13

**COMO**  
**Seguridad**

**REQUIERO**  
**que el cambio a realizar para la comunicación con LDAP desde Banktrade no presente vulnerabilidades en Producción**

**PARA LOGRAR**  
**conservar la confidencialidad e integridad del aplicativo Banktrade**

Historias de usuario y tareas proyecto “Integración Banktrade LDAP”

## PRIMERA HISTORIA DE USUARIO "ÚNICA SESIÓN"

**COMO**  
Operaciones Comex

**REQUIERO**  
que Banktrade valide las sesiones abiertas por el mismo usuario e imposibilite la apertura de múltiples sesiones

**PARA LOGRAR**  
eliminar cualquier tipo de riesgo

**Actividad:**  
Enviar y sustentar al proveedor BTS el nuevo modelo de solución propuesto por arquitectura.

**Responsable**  
Leidy Beltrán

**Actividad:**  
Verificar que el evento de sesión única esté incluido en el DFD y en los criterios de aceptación.

**Responsable**  
Andrés Rivera

**Actividad:**  
Gestionar e instalar la entrega de los componentes por parte del proveedor. Teniendo en cuenta también la parametría (regla INT)

**Responsable**  
Jhon Pineda

**Actividad:**  
Comprobar si se realizó la instalación de los componentes y tener claro el procedimiento de instalación para realizarlo igual en los siguientes entornos.

**Responsable**  
Duban Gonzalez

**Actividad:**  
Gestionar con las áreas (oficina de perfilado) la realización de las pruebas en Desarrollo y realizar las prueba y tomar evidencias en Desarrollo.

**Responsable**  
Andrés Rivera

**Actividad:**  
Diligenciar la documentación necesaria para el paso a Calidad.

**Responsable**  
Leidy Beltrán

**Actividad:**  
Confirmar qué realmente sólo permite una única sesión por usuario al aplicativo Banktrade en el desarrollo de las pruebas.

**Responsable**  
Juan Felipe Forero



**COMO**  
Operaciones Comex

**REQUIERO**  
enviar una alerta en Banktrade cuando el usuario o la contraseña con la que el usuario se está logueando no sea válida

**PARA LOGRAR**  
que se entere que está ingresando incorrectamente las credenciales y debe validarlas antes que se bloquee

**Actividad:**  
Validar que en el DFD esté incluido el evento para que se envíe la alerta de las credenciales erradas .

**Responsable**  
Jeisson Gallo

**Actividad:**  
Probar este evento en el entorno de desarrollo y verificar que esté incluido en los criterios de aceptación.

**Responsable**  
Andrés Rivera

## TERCERA HISTORIA DE USUARIO "COMUNICACIÓN CON LDAP"

**COMO**  
**Seguridad**

**REQUIERO**  
que la autenticación del aplicativo Banktrade se realice contra un LDAP (Lightweight Directory Access Protocol) autorizado por bbva colombia

**PARA LOGRAR**  
que se alinee a la política de clave única en BBVA Colombia

### Actividad:

Verificar que esté incluido en el DFD y en los criterios de aceptación.

### Responsable

Andrés Rivera

### Actividad:

Confirmar que realmente va a LDAP en Desarrollo para verificar la contraseña en el acceso a Banktrade.

### Responsable

Jeisson Gallo

### Actividad:

Verificar cuales son las condiciones de la contraseña en el banco para tener presente en el desarrollo de las pruebas.

### Responsable

Andrés Rivera

### CUARTA HISTORIA DE USUARIO "PREFIJOS ALTAMIRA"

**COMO** Seguridad

**REQUIERO**  
que la autenticación en el aplicativo Banktrade se realice para todos los usuarios de Altamira con los siguientes prefijos  
C\*,CE\*,CC\*,CV\*,CG\*,CI\*,CP\*,CA\*.

**PARA LOGRAR**  
garantizar que todos los usuarios puedan acceder al aplicativo

**Actividad:**  
Validar que en el DFD y en los criterios de aceptación esté incluido el evento de qué se permita la autenticación de todos los usuarios de Altamira.

**Responsable**  
  
Jeisson Gallo

**Actividad:**  
Probar este evento en las pruebas de desarrollo y verificar que esté incluido en el documentos criterios de aceptación. Se deberá realizar para todos los prefijos.

**Responsable**  
  
Andrés Rivera

### QUINTA HISTORIA DE USUARIO "VALIDACIÓN POR SEGURIDAD PASO A PRODUCCIÓN "

**COMO** Seguridad

**REQUIERO**  
que se garantice los cambios adecuados de la implementación en entornos previos antes del paso a producción

**PARA LOGRAR**  
conservar la integridad del aplicativo Banktrade

**Actividad:**  
Realizar la petición 5 días antes del paso a producción para que lo validen las personas encargadas de Desarrollo que se encuentran en el concepto de seguridad del documento ágil.

**Responsable**  
  
Andrés Rivera

## SEXTA HISTORIA DE USUARIO "VALIDACIÓN POLÍTICAS CONTRASEÑA "

COMO  
Seguridad  
REQUIERO  
que la contraseña de acceso al aplicativo Banktrade cumpla con las políticas de contraseña actuales en BBVA Colombia.  
PARA LOGRAR  
conservar la integridad del aplicativo Banktrade

### Actividad:

Tener en cuenta la validación de los requisitos de la contraseña para la realización de las pruebas.

### Responsable

Jeisson Gallo

### Actividad:

Verificar qué se incluyan en los criterios de aceptación.

### Responsable

Andrés Rivera

## SÉPTIMA HISTORIA DE USUARIO "DESCONEXION CON BT AUTENTICACIÓN"

COMO  
**Seguridad**  
REQUIERO  
**que se deshabilite el módulo que administra el control de acceso de la aplicación Banktrade**  
PARA LOGRAR  
**conservar la confidencialidad e integridad del aplicativo Banktrade**

### Actividad:

Validar si el DFD cumple con lo requisitos de lo desarrollado por el proveedor.

### Responsable

Jeisson Gallo

### Actividad:

En la realización de las pruebas confirmar que va a validar al LDAP y no a la base de datos de Banktrade

### Responsable

Andrés Rivera

## OCTAVA HISTORIA DE USUARIO "NO VULNERABILIDADES"

COMO  
Seguridad

REQUIERO

que el cambio a realizar para la comunicación con LDAP desde Banktrade no presente vulnerabilidades en Producción

PARA LOGRAR

conservar la confidencialidad e integridad del aplicativo Banktrade

### Actividad:

Confirmar que con los cambios realizados no exista otra manera de ingresar al aplicativo

### Responsable

Jeisson Gallo

### Actividad:

Confirmar el correcto funcionamiento del componente sugerido por arquitectura nauthilus y qué se ha decidido tomar.

### Responsable

Andrés Rivera

## Anexo v. Historias de usuario, validación y tareas proyecto automatización de SD COMEX

### Historias de Usuario y valoración proyecto “Automatización informes de Banktrade a acceso lógico”

#### PRIMERA HISTORIA DE USUARIO "INFORME PERFIL PFL"

Estimación: 21

<b>Título</b>	Informe Perfil PFL
<b>Como</b>	Acceso Lógico
<b>Requiero</b>	Un informe en el que se reporte los perfiles que se encuentran en Banktrade
<b>Para Lograr</b>	Obtener la información de todos los perfiles utilizados en Banktrade y poder realizar la auditoría.

#### SEGUNDA HISTORIA DE USUARIO "INFORME PERFILES"

Estimación: 34

<b>Título</b>	Informe Perfiles
<b>Como</b>	Acceso Lógico
<b>Requiero</b>	Un informe en el que se reporte los cambios realizados de perfiles en el mes anterior desde Banktrade
<b>Para Lograr</b>	Obtener los movimientos realizados de los perfiles de forma manual (creación y/o modificación) en Banktrade para poder realizar la auditoría.

### TERCER HISTORIA DE USUARIO "INFORME LOG ADMINISTRADOR"

Estimación: 21

<b>Título</b>	Informe LOG Administradores
<b>Como</b>	Acceso Lógico
<b>Requiero</b>	Obtener un informe que registre todos los movimientos que realizan los administradores de Banktrade cuando un usuario cambia de oficina para poder realizar auditoria
<b>Para Lograr</b>	Tener un control sobre la regla 106 de usuarios a causa de cambios solicitados por la oficinas y/o áreas que manejan BT cambio de centro de costo para poder realizar la auditoria.

### CUARTA HISTORIA DE USUARIO "INFORME USUARIOS"

Estimación: 34

<b>Título</b>	Informe Usuarios
<b>Como</b>	Acceso Lógico
<b>Requiero</b>	Un informe en el que se reporte los cambios realizados de perfiles en el mes anterior desde Banktrade
<b>Para Lograr</b>	Tener la información a la mano del aplicativo con el fin de realizar la auditoria mensual, para poder realizar la auditoria.

**QUINTA HISTORIA DE USUARIO "TRANSMISION INFORMES"**

Estimación: 13

<b>Título</b>	Ruta Alojamiento Informes
<b>Como</b>	Acceso Lógico
<b>Requiero</b>	Que los informes generados: informe perfil PFL, informe LOG administradores, informe perfiles, informe usuarios queden alojados el último día hábil de cada mes en la siguiente ruta: <a href="\\co.igrupobbva\svrfilessystem\BBVA_VIC05\DP07\GR03\PERFILADO ACCESO LOGICO\2. ACCESO LOGICO\1. ACCESO LOGICO\Descarga de usuarios">\\co.igrupobbva\svrfilessystem\BBVA_VIC05\DP07\GR03\PERFILADO ACCESO LOGICO\2. ACCESO LOGICO\1. ACCESO LOGICO\Descarga de usuarios</a>
<b>Para Lograr</b>	Visualizar esta información para realizar la auditoría mensual para el aplicativo Banktrade respecto al perfilado

**Historias de usuario y tareas proyecto Automatización informes de Banktrade a acceso lógico"**

<b>Título</b>	Informe Perfil PFL
<b>Como</b>	Acceso Lógico
<b>Requiero</b>	Un informe en el que se reporte los perfiles que se encuentran en Banktrade
<b>Para Lograr</b>	Obtener la información de todos los perfiles utilizados en Banktrade y poder realizar la auditoría.

<b>Actividad</b>	Desarrollo de componentes: JCL,PRC y malla.
<b>Responsable</b>	Jhon Pinada

<b>Actividad</b>	Creación expedientes necesarios.
<b>Responsable</b>	Juan Felipe Forero

<b>Actividad</b>	Subir los componentes a los expedientes.
<b>Responsable</b>	Jelason Ramirez

<b>Actividad</b>	Pruebas ejecución procesos y ajustes respectivos.
<b>Responsable</b>	Jelason Ramirez

<b>Actividad</b>	Solicitar descargas de las tablas requeridas en producción.
<b>Responsable</b>	Ledy Beltrán

<b>Actividad</b>	Pruebas en Desarrollo con data de desarrollo.
<b>Responsable</b>	Duban Gonzalez

<b>Actividad</b>	Pruebas en Desarrollo con data de producción
<b>Responsable</b>	Duban Gonzalez

<b>Actividad</b>	Validación del informe generado
<b>Responsable</b>	Andrés Rivera

<b>Actividad</b>	Envío de informe generado para validación del usuario de Acceso lógico.
<b>Responsable</b>	Ledy Beltrán

<b>Actividad</b>	Diligenciar la documentación necesaria para el paso a Calidad.
<b>Responsable</b>	Ledy Beltrán

<b>Título</b>	<b>Informe Perfiles</b>
<b>Como</b>	<b>Acceso Lógico</b>
<b>Requiero</b>	Un informe en el que se reporte los cambios realizados de perfiles en el mes anterior desde Banktrade
<b>Para Lograr</b>	Obtener los movimientos realizados de los perfiles de forma manual (creación y/o modificación) en Banktrade para poder realizar la auditoría.

<b>Actividad</b>	Desarrollo de componentes: JCL,PRC y malla.
<b>Responsable</b>	Jhon Pineda

<b>Actividad</b>	Creación expedientes necesarios.
<b>Responsable</b>	Juan Felipe Forero

<b>Actividad</b>	Subir los componentes a los expedientes.
<b>Responsable</b>	Jelason Ramirez

<b>Actividad</b>	Pruebas ejecución procesos y ajustes respectivos.
<b>Responsable</b>	Jelason Ramirez

<b>Actividad</b>	Solicitar descargas de las tablas requeridas en producción.
<b>Responsable</b>	Olga Calderón

<b>Actividad</b>	Pruebas en Desarrollo con data de desarrollo.
<b>Responsable</b>	Duban Gonzalez

<b>Actividad</b>	Pruebas en Desarrollo con data de producción
<b>Responsable</b>	Duban Gonzalez

<b>Actividad</b>	Validación del informe generado
<b>Responsable</b>	Andrés Rivera

<b>Actividad</b>	Envío de informe generado para validación del usuario de Acceso lógico.
<b>Responsable</b>	Olga Lucia Calderón

<b>Actividad</b>	Elaboración documentación para el paso a calidad.
<b>Responsable</b>	Ledy Beltran

<b>Título</b>	<b>Informe LOG Administradores</b>
<b>Como</b>	<b>Acceso Lógico</b>
<b>Requiero</b>	<b>Obtener un informe que registre todos los movimientos que realizan los administradores de Banktrade cuando un usuario cambia de oficina para poder realizar auditoria</b>
<b>Para Lograr</b>	<b>Tener un control sobre la regla 106 de usuarios a causa de cambios solicitados por la oficinas y/o áreas que manejan BT cambio de centro de costo para poder realizar la auditoria.</b>

<b>Actividad</b>	Desarrollo de componentes: JCL, PRC y malla.
<b>Responsable</b>	Jhon Pineda

<b>Actividad</b>	Creación expedientes necesarios.
<b>Responsable</b>	Juan Felipe Forero

<b>Actividad</b>	Subir los componentes a los expedientes.
<b>Responsable</b>	Jelsson Ramirez

<b>Actividad</b>	Pruebas ejecución procesos y ajustes respectivos.
<b>Responsable</b>	Jelsson Ramirez

<b>Actividad</b>	Solicitar descargas de las tablas requeridas en producción.
<b>Responsable</b>	Olga Calderón

<b>Actividad</b>	Pruebas en Desarrollo con data de desarrollo.
<b>Responsable</b>	Duban Gonzalez

<b>Actividad</b>	Pruebas en Desarrollo con data de producción
<b>Responsable</b>	Duban Gonzalez

<b>Actividad</b>	Validación del informe generado
<b>Responsable</b>	Andrés Rivera

<b>Actividad</b>	Envío de informe generado para validación del usuario de Acceso lógico.
<b>Responsable</b>	Olga Lucia Calderón

<b>Actividad</b>	Elaboración documentación para el paso a calidad.
<b>Responsable</b>	Ledy Beltran

<b>Título</b>	<b>Informe Usuarios</b>
<b>Como</b>	<b>Acceso Lógico</b>
<b>Requiero</b>	<b>Un informe en el que se reporte los cambios realizados de perfiles en el mes anterior desde Banktrade</b>
<b>Para Lograr</b>	<b>Tener la información a la mano del aplicativo con el fin de realizar la auditoría mensual, para poder realizar la auditoría.</b>

<b>Actividad</b>	<b>Desarrollo de componentes: JCL,PRC y malla.</b>
<b>Responsable</b>	<b>Jhon Pineda</b>

<b>Actividad</b>	<b>Creación expedientes necesarios.</b>
<b>Responsable</b>	<b>Juan Felipe Forero</b>

<b>Actividad</b>	<b>Subir los componentes a los expedientes.</b>
<b>Responsable</b>	<b>Jelason Ramirez</b>

<b>Actividad</b>	<b>Pruebas ejecución procesos y ajustes respectivos.</b>
<b>Responsable</b>	<b>Jelason Ramirez</b>

<b>Actividad</b>	<b>Solicitar descargas de las tablas requeridas en producción.</b>
<b>Responsable</b>	<b>Olga Calderón</b>

<b>Actividad</b>	<b>Pruebas en Desarrollo con data de desarrollo.</b>
<b>Responsable</b>	<b>Duban Gonzalez</b>

<b>Actividad</b>	<b>Pruebas en Desarrollo con data de producción</b>
<b>Responsable</b>	<b>Duban Gonzalez</b>

<b>Actividad</b>	<b>Validación del informe generado</b>
<b>Responsable</b>	<b>Andrés Rivera</b>

<b>Actividad</b>	<b>Envío de informe generado para validación del usuario de Acceso lógico.</b>
<b>Responsable</b>	<b>Olga Lucia Calderón</b>

<b>Actividad</b>	<b>Elaboración documentación para el paso a calidad.</b>
<b>Responsable</b>	<b>Ledy Beltran</b>

<b>Título</b>	Ruta Alojamiento Informes
<b>Como</b>	Acceso Lógico
<b>Requiero</b>	Que los informes generados: informe perfil PFL, informe LOG administradores, informe perfiles, informe usuarios queden alojados el último día hábil de cada mes en la siguiente ruta: <a href="\\co.igrupobbva\svrfilesystem\BBVA_VIC05\DP07\GR03\PERFILADO_ACCESO_LOGICO\2. ACCESO LOGICO\1. ACCESO LOGICO\Descarga de usuarios">\\co.igrupobbva\svrfilesystem\BBVA_VIC05\DP07\GR03\PERFILADO_ACCESO_LOGICO\2. ACCESO LOGICO\1. ACCESO LOGICO\Descarga de usuarios</a>
<b>Para Lograr</b>	Visualizar esta información para realizar la auditoría mensual para el aplicativo Banktrade respecto al perfilado

<b>Actividad</b>	Desarrollo de componentes: JCL, PRC y malla.
<b>Responsable</b>	Jhon Pineda

<b>Actividad</b>	Pruebas en Desarrollo validar la transmisión correcta
<b>Responsable</b>	Juan Felipe Forero

<b>Actividad</b>	Enviar evidencias al usuario
<b>Responsable</b>	Olga Lucia Calderón

<b>Actividad</b>	Radicar tema ante la PMO
<b>Responsable</b>	Leidy Beltran

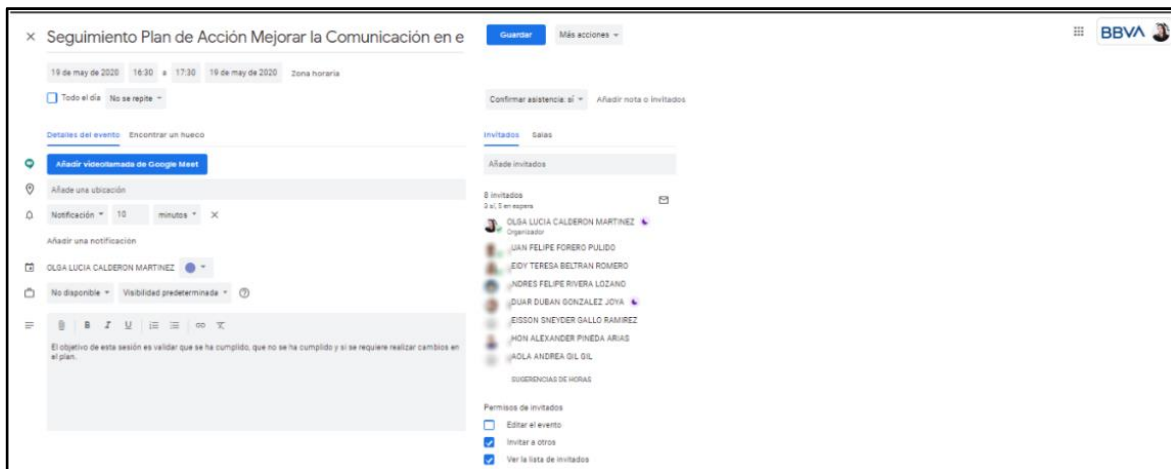
<b>Actividad</b>	Elaboración documentación para el paso a calidad.
<b>Responsable</b>	Leidy Beltran

<b>Actividad</b>	Generación VD y VL expedientes
<b>Responsable</b>	Jhon Pineda

## Anexo W. Seguimiento plan de acción dificultad priorizada en SD COMEX

Con el fin de dar continuidad al plan de acción establecido con el equipo para mejorar la comunicación, se programa una sesión virtual (ver Figura 1) con el objetivo de realizar el seguimiento, inicialmente se había planteado realizarlo el viernes de cada semana lo cual no fue posible por la capacidad del equipo, pero se realiza seguimiento a los 3 meses.

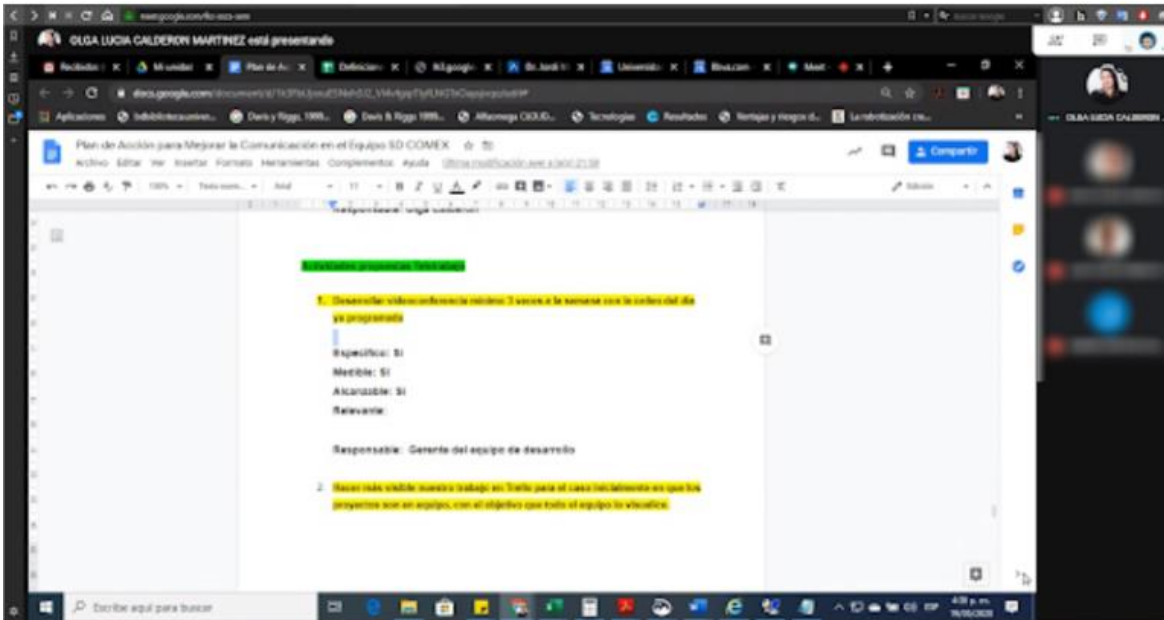
**Figura 1. Invitación Sesión seguimiento plan de acción dificultad mejorar la comunicación SD COMEX**



Fuente. Elaboración Propia.

El seguimiento del plan de acción establecido para el home office, donde se establece que cada tres meses es el tiempo adecuado para evaluar si se está realizando correctamente o si requiere de ajustes (ver Figura 2). Se considera que, durante este mes, se evidencia una mejoría importante en la comunicación del equipo.

**Figura 2. Sesión seguimiento plan de acción dificultad mejorar la comunicación SD COMEX**

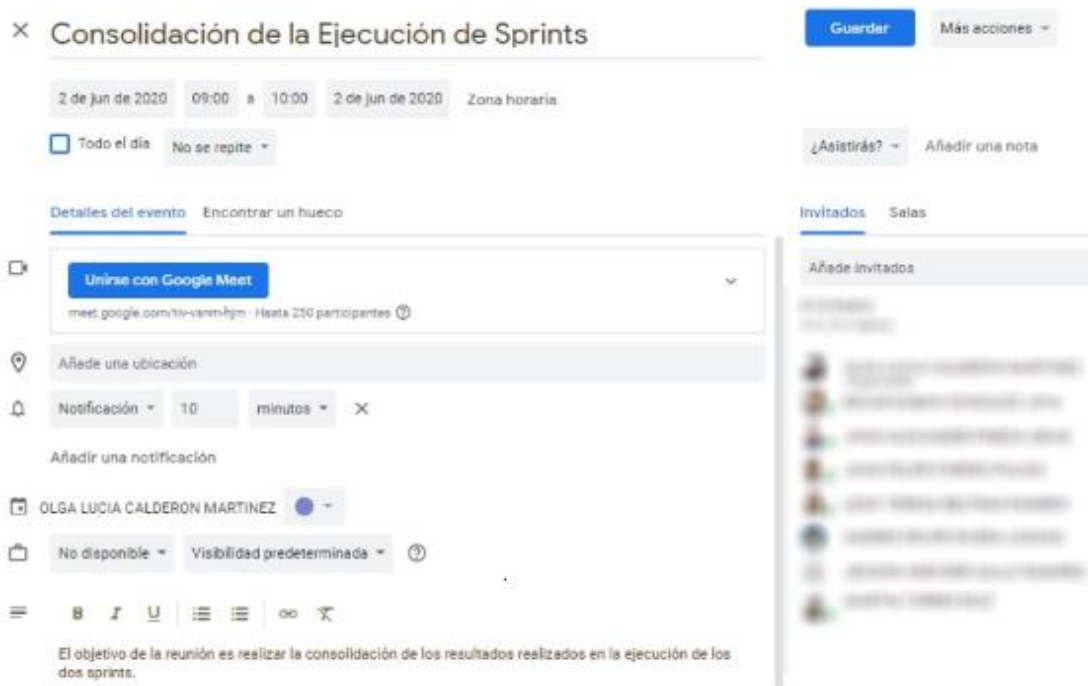


Fuente. Elaboración Propia.

## Anexo P. Evidencias aplicación fase 4

La siguiente y última fase es llamada **Conclusiones y consolidación Scrum**, conformada por la actividad 1 **consolidación ejecución sprint**, es realizada mediante una sesión virtual (ver Figura 1), en la cual, se da a conocer el resultado obtenido de la aplicación de la metodología scrum en SD COMEX

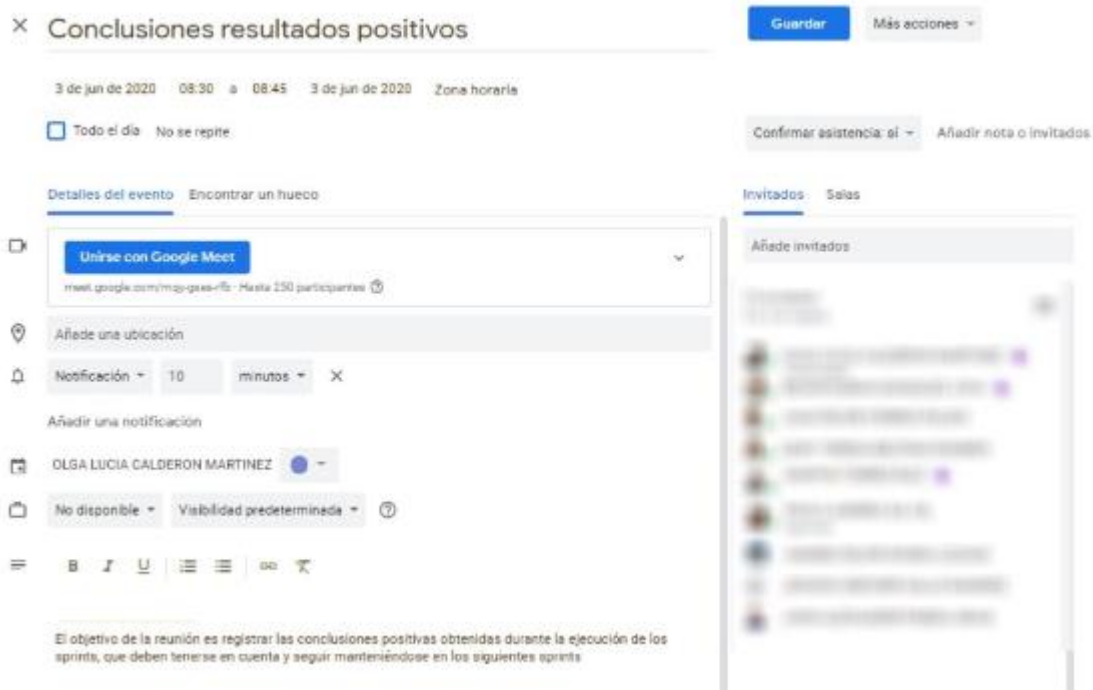
**Figura 1. Invitación sesión consolidación de la ejecución de los sprints en SD COMEX**



**Fuente: Elaboración propia**

La actividad 2 se llamada **conclusiones resultados positivos**, es realizada mediante una sesión virtual (ver **Figura 2**), en la que se da a conocer los aspectos positivos durante todo el proceso.

Figura 2. Invitación conclusiones resultados positivos de la ejecución de los sprints en SD COMEX



Fuente: Elaboración propia

La actividad 3 es **conclusiones resultados negativos**, es realizada mediante una sesión virtual (ver Figura 3), en la que se da a conocer los aspectos negativos durante todo el proceso.

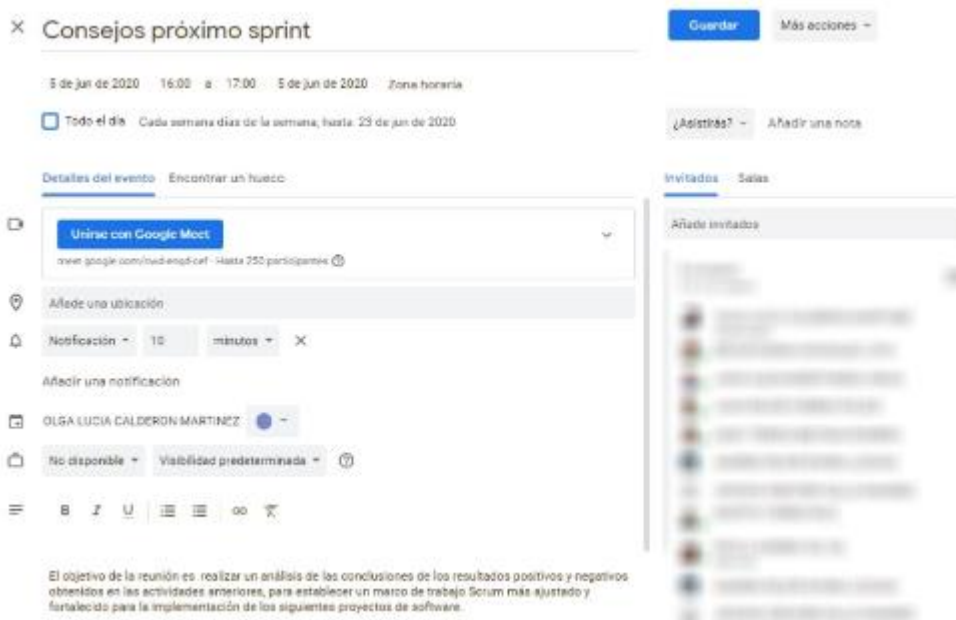
Figura 3. Invitación conclusiones resultados negativos de la ejecución de los sprints en SD COMEX



Fuente: Elaboración propia

La última actividad 4 de la fase es llamada **consejos próximo sprint**, es realizada mediante una sesión virtual (ver Figura 4), en la cual, se realizan registran los consejos de acuerdo con los aspectos positivos y negativos obtenidos durante las anteriores actividades de la fase.

Figura 4. Invitación consejos próximo sprint en SD COMEX



Fuente: Elaboración propia