

# Una Propuesta Metodológica de Enfoque “Híbrido” para la Gestión de Proyectos de TICs en el Sector Público

Patricia Cristaldo<sup>1</sup>, Luciana Ballejos<sup>2</sup> y Mariel Ale<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Universidad Tecnológica Nacional, Facultad Regional Concepción del Uruguay  
cristaldop@frcu.utn.edu.ar

<sup>2</sup>CIDISI - UTN

Universidad Tecnológica Nacional, Facultad Regional Santa Fe  
Lavaise 610, Santa Fe, Argentina  
lballejos@santafe-conicet.gov.ar  
male@frsf.utn.edu.ar

\* Trabajo publicado originalmente en el 44 JAIIO, ASSE, el 3 setiembre de 2015

## 1. Abstract Extendido

A partir del nuevo paradigma de la *nueva gestión pública*, las organizaciones pertenecientes al sector público presentan interés en mejorar la eficiencia de sus procesos, focalizándose hacia la excelencia y orientación al ciudadano, transparencia y responsabilidad [1, 2, 3]. Para ello, es necesario llevar adelante proyectos tecnológicos con la utilización de nuevos instrumentos de gestión y control, ya que los mismos constituyen la principal herramienta para el cambio de estas organizaciones. Los proyectos de TICs tienen singularidades propias dentro del sector público, las cuales deben ser tenidas en cuenta al momento de gestionarlos. Las perspectivas que se deben evaluar corresponden a problemáticas propias del sector gobierno, tecnología y gestión, que condicionan fuertemente la ejecución de este tipo de proyectos [4].

Por otra parte, en la Administración Pública argentina, no suelen utilizarse metodologías o guías de gestión de proyectos de TICs, ni de enfoque tradicional, como PMBOK [5], PRINCE2 [6] y METRICAV3 [7], ni ágil como, APM [8], SCRUM [9, 10] y ATERN [11]. En algunos casos debido a desconocimiento y en otros, debido a su relativa complejidad, ya que es necesario armonizar los procesos propios, complejos y rígidos, que hacen hincapié en el cumplimiento de procedimientos y normativas -propios de una organización perteneciente al sector público-, con la dinámica y adaptabilidad que ofrece el enfoque ágil de gestión de proyectos, y que son características particulares de los proyectos de TICs. A partir de una lista de requisitos considerados mínimos y necesarios para la gestión exitosa de los proyectos de TICs en el sector público, extraídos de un trabajo anterior [12], se presentó una propuesta metodológica de enfoque “híbrido” diseñada específicamente, que integre ambos enfoques, tradicional y ágil. Además debe considerar las particularidades presentes en los proyectos de TICs en la gestión pública y los aspectos, las características, las fortalezas y las mejores prácticas de las metodologías y guías de gestión de proyectos existentes en el mercado.

La propuesta metodológica de enfoque “híbrido” fusiona principalmente actividades y procesos de las metodologías y guías de buenas prácticas: PMBOK, SCRUM, y PRINCE2 y en menor medida, de APM y ATERN, logrando así contribuir a la definición y mejora del proceso de gestión de este tipo particular de proyectos de manera ágil e integral. Los objetivos particulares a perseguir a son: (1) proporcionar al Jefe de proyecto e interesados sencillez y facilidad de uso y entendimiento de las partes componentes, de manera que permita definir correctamente los resultados deseados; (2) proporcionar a todos los interesados documentación clara y suficiente;

(3) impulsar el rendimiento de los miembros del equipo, fomentando la participación y la comunicación; (4) proporcionar herramientas simples, de fácil uso y entendimiento.

Con el fin de validar la propuesta metodológica, se ha implementado un proyecto denominado *ISAT (Implementación del Sistema de Administración Tributaria)* que pertenece al Departamento de Informática de la Municipalidad de Concepción del Uruguay, Entre Ríos, Argentina. El propósito de la implementación es, en primer lugar evaluar la aplicabilidad y utilidad de la propuesta metodológica de enfoque “híbrido”, y en segundo lugar conocer posibles mejoras. El estudio de caso se llevó a cabo en tres etapas. La primera etapa se dedicó a las entrevistas y a una especificación inicial del proyecto. La segunda etapa se concentró en el seguimiento de los miembros del equipo de trabajo, se recogieron datos de cada miembro del equipo de acuerdo al trabajo que realmente desempeñan. En esta etapa el seguimiento y la asesoría, se convirtieron en una actividad sistemática de manera tal de que los cambios y las mejoras se registraran en el proyecto. En la etapa final se presentaron y discutieron los resultados finales con los miembros del equipo y las autoridades.

Los resultados de la validación evidenciaron la destacada importancia que a juicio de los interesados en el proyecto de la aplicabilidad y utilidad de la propuesta presentada permitiendo armonizar los procedimientos estructurados, normativos y poco variables propios de la Administración Pública alineado a la idea central del enfoque tradicional, con la gestión ágil de proyectos en el ámbito de los proyectos de TICs. Estos resultados aportan información que está a disposición de las autoridades interesadas en gestionar este tipo de proyectos para este tipo de organizaciones. A su vez, prueban la efectividad de la propuesta metodológica de enfoque “híbrido” para este tipo de investigaciones y alientan la realización de nuevos estudios sobre esta problemática.

Actualmente se está trabajando en la ampliación de la propuesta metodológica de enfoque “híbrido” a proyectos de distintas características y tamaños y por otro lado en la definición de métricas que permitan evaluar los resultados en las distintas etapas de la gestión del proyecto.

## Referencias

1. Batley, R., Larbi, G.A. The changing role of government: The reform of public services in developing countries. Palgrave Macmillan, Basingstoke, New York. (2004).
2. Currie W. L., Guah M.W. Conflicting institutional logics: A national programme for IT in the organizational field of healthcare. *Journal of Information Technology*, 22 (3), (2007) 235–247.
3. Gruening, G. Origins and theoretical basis of new public management *International Public Management Journal*, Artículo, (2001) 1–25.
4. Baranskaya, Anna. Project management in public administration of transitional countries. Moscow State University, School of Public Administration, Moscow, Russia, Manuscript, (2010).
5. Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge. Fifth Edition (PMBOK Guide). Newtown Square, PE: Project Management Institute. (2013).
6. Böhm, A. Application of PRINCE2 and the Impact on Project Management. ISBN (eBook) 978-3-640-42634-8, (2009).
7. MetricaV3. Metodología de planificación, desarrollo y mantenimiento de sistemas de información. Métrica Versión 3. Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas. Gobierno de España, (2000).

8. Highsmith, J. Agile project management: creating innovative products. 2nd ed. Boston, MA: Addison-Wesley. 432 p., (2010).
9. Van Ruler, B. Agile public relations planning: The Reflective Communication Scrum. *Public Relations Review* 41, 187–194, (2015).
10. Van Solingen, R. y Van Lanen, R. (Scrum for managers) *Scrum voor Managers*. Den Haag: Academic Service, (2014).
11. ATERN. <http://www.dsdm.org/dig-deeper/book/dsdm-atern-handbook>
12. Cristaldo P., Ballejos L., Ale M., Metodologías y Guías de Gestión de Proyectos de TICs en el Sector Público: Enfoque Tradicional vs. Enfoque Ágil. II Congreso Nacional de Ingeniería Informática y Sistemas de Información, CONAIIISI, Universidad Nacional de San Luis, Argentina (2014). ISSN: 2346-9927(2).