PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE ECONOMÍA Y GESTIÓN EMPRESARIAL

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE SCRUM Y OKR PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LAS ÁREAS DE COMUNICACIÓN Y TALENTO HUMANO DE LA UNIDAD EDUCATIVA FAITH VISION, QUITO, ECUADOR.

SEBASTIÁN RAMIRO RODRÍGUEZ GALARZA

DIRECTOR: MGTR. EDWIN JAVIER SUQUILLO GUIJARRO

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: POLÍTICA ECONÓMICA, COMPETITIVIDAD INSTITUCIONAL, INNOVACIÓN, EMPRENDIMIENTO, PRODUCTIVIDAD Y LIDERAZGO

SUB-LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL

QUITO, JUNIO-2026

Director: Edwin Suquillo

Lectora: Jacqueline Arellano

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a Dios, por haberme dado la vida, la fortaleza y la perseverancia necesarias para culminar esta etapa tan importante. A lo largo de este proceso, hubo momentos de dificultad, dudas y cansancio, pero siempre encontré en la fe la motivación para seguir adelante y no rendirme, confiando en que cada esfuerzo tenía un propósito.

A mis padres, les debo un agradecimiento infinito. Gracias por su apoyo incondicional, por cada sacrificio que han realizado y por estar siempre presentes en cada paso de mi formación. Su confianza en mí ha sido un motor constante, incluso en los momentos en los que yo mismo dudaba de mis capacidades. Este logro no es solo mío, sino también de ustedes, que han sido el pilar fundamental de todo este camino.

A mi hermano, por acompañarme en este camino, por su apoyo, su comprensión y por estar presente en los momentos importantes. De una u otra manera, siempre supo brindarme ánimo y motivación, recordándome que debía seguir adelante sin rendirme.

Finalmente, a mi director de tesis, por su guía, su tiempo y su disposición para aportar con sus conocimientos durante el desarrollo de este trabajo. Sus observaciones, recomendaciones y acompañamiento fueron fundamentales para dar forma a esta investigación y mejorar su calidad académica.

RESUMEN

La presente investigación propone la implementación de las metodologías ágiles Scrum y *Objectives and Key Results* (OKR) con el objetivo de mejorar el desempeño de las áreas de Comunicación y Talento Humano en una institución educativa privada de la ciudad de Quito, Ecuador. La investigación se basa en detectar varias restricciones entre las cuales sobresalen la falta de indicadores formales de seguimiento, la escasa articulación entre los niveles operativo y estratégico, además de las interrupciones presentes que perjudican el funcionamiento y la continuidad de las actividades. A partir de este diagnóstico, se plantea un modelo de gestión integrado que combina ciclos iterativos propios de Scrum con un sistema estructurado de objetivos y resultados clave, alineado con los instrumentos de planificación institucional. La propuesta busca optimizar la coordinación entre el monitoreo de los procesos y dirigir el trabajo a alcanzar objetivos estratégicos. Usar estas técnicas de manera conjunta promueve una administración más organizada, ayuda a tomar decisiones y fortalece el enfoque en resultados, impulsando de esta manera un proceso de mejora continua. En este sentido, se establece como una opción factible para mejorar el rendimiento organizacional en el sector de la educación.

Palabras clave: Scrum, *Objectives and Key Results*, metodologías ágiles, gestión educativa, desempeño organizacional, planificación estratégica.

ABSTRACT

The present research proposes the implementation of the agile methodologies Scrum and Objectives and Key Results (OKR) with the aim of improving the performance of the Communication and Human Talent areas in a private educational institution in Quito, Ecuador. The study is based on the identification of several internal management limitations, including the lack of formal performance indicators, weak alignment between operational and strategic levels, and the presence of interruptions that affect the organization and continuity of activities. Based on this diagnosis, an integrated management model is proposed, combining Scrum iterative cycles with a structured system of objectives and key results aligned with institutional planning instruments. The proposal seeks to improve coordination between areas, strengthen process monitoring, and guide efforts toward the achievement of strategic goals. The joint application of these methodologies promotes a more organized management approach, supports decision-making, and reinforces a results-oriented culture, fostering continuous improvement, positioning the proposal as a feasible alternative to enhance organizational performance in the educational sector.

Keywords: Scrum, Objectives and Key Results (OKR), agile methodologies, educational management, organizational performance, strategic planning.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN 10
Planteamiento del problema 11
Objetivos de investigación 12
Objetivo General: 12
Objetivos Específicos: 12
Relevancia del Estudio 13
Diseño de la metodología 14
1. METODOLOGÍAS SCRUM Y OKR 15
1.1 Fundamentos de las metodologías ágiles en la gestión organizacional 15
1.2 Metodología Scrum 17
1.2.1 Principios y valores de Scrum 18
1.2.2 Organización del equipo (roles de scrum) 19
1.2.3 Planificación mediante sprints 20
1.2.4 El tablero Kanban como herramienta de gestión visual 21
1.3 Fundamentos de la Metodología OKR 23
1.3.1 Estructura de los objetivos y resultados clave 23
1.3.2 Aplicación de OKR en la gestión organizacional 26
1.3.3 Uso de Dashboards para el Monitoreo de Indicadores 26
1.4 Relación entre Scrum, OKR y desempeño organizacional 27
1.5 Aplicabilidad de Scrum y OKR en instituciones educativas 29
2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS ÁREAS DE COMUNICACIÓN Y TALENTO HUMANO 31
2.1 Contexto institucional de la Unidad Educativa Particular Faith Vision 31
2.2 Análisis del macroentorno: PESTEL 33
2.3 Caracterización del área de comunicación institucional 35
2.3.1 Planificación y Articulación Estratégica 36
2.3.2 Coordinación Interna y Canales de Gestión 37
2.3.3 Seguimiento, Indicadores y Acciones Correctivas 38
2.4 Caracterización del área de talento humano 39
2.4.1 Planificación y Articulación con el Plan Operativo Anual (POA) 40
2.4.2 Coordinación Interna e Interáreas 41
2.4.3 Seguimiento, Indicadores y Acciones Correctivas 42
2.4.4 Principales Dificultades y Propuestas de Mejora 43

2.5 Visión conjunta del funcionamiento de las áreas 43
2.5.1 Alineación conjunta de la planificación institucional 44
2.5.2 Dinámica colaborativa y articulación entre áreas 45
2.5.3 Seguimiento y evaluación de resultados 46
2.6 Percepción sobre Metodologías Ágiles 46
2.7 Análisis FODA de las áreas de comunicación y talento humano 47
2.8 Hallazgos del diagnóstico y brechas de gestión identificadas 50
3. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE SCRUM Y OKR 51
3.1 Fundamentación de la propuesta 51
3.2 Objetivos de la propuesta 52
3.3 Modelo de implementación de Scrum 53
3.3.1 Definición de roles en el equipo 53
3.3.2 Organización del trabajo mediante sprints 55
3.3.3 Gestión de actividades y resultados 57
3.4 Implementación de OKR 58
3.4.1 Definición de objetivos estratégicos 59
3.4.2 Establecimiento de resultados clave 59
3.4.3 Monitoreo de indicadores 62
3.5 Integración de Scrum y OKR en la gestión del área 66
3.5.1 Mecanismos de alineación estratégica 67
3.6 Beneficios esperados de la implementación 70
3.6.1 Organización del trabajo 70
3.6.2 Seguimiento y control 71
3.6.3 Alineación estratégica 71
3.6.4 Comunicación interáreas 71
3.6.5 Productividad 71
3.6.6 Toma de decisiones 72
3.6.7 Mejora continua y cultura organizacional 72
3.7 Plan de implementación por fases 73
3.8 Riesgos y limitaciones de la implementación 74
4. EVALUACIÓN ECONÓMICA DE LA PROPUESTA 76
4.1 Evaluación técnica de la propuesta 76
4.1.1 Recursos necesarios para la implementación 78

4.1.2 Herramientas de gestión y seguimiento 81
4.2 Evaluación operativa y uso de simulador 82
4.2.1 Capacidad organizacional para implementar la propuesta 83
4.2.2 Adaptación de los procesos institucionales 85
4.3 Evaluación económica 87
4.4 Simulación de casos y beneficios esperados 89
4.4.1 Escenario 1: Favorable / Optimista 90
4.4.2 Escenario 2: Crítico / Desfavorable 93
4.5 Análisis de factibilidad de la propuesta 98
CONCLUSIONES 101
RECOMENDACIONES 102
BIBLIOGRAFÍA 103
ANEXOS 110

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Teoría del control empírico de procesos 18
Figura 2. Principios de los equipos Scrum 18
Figura 3. Eventos del sprint en Scrum 21
Figura 4. Tablero Kanban del Sprint 22
Figura 5. Estructura y escala de medición de un OKR. 25
Figura 6. Organigrama general 32
Figura 7. Organigrama de la dirección de Desarrollo Institucional 36
Figura 8. Organización interna y seguimiento del área de Comunicación 37
Figura 9. Organigrama de la dirección Administrativa Financiera 39
Figura 10. Organización interna y seguimiento del área de Talento Humano 41
Figura 11. Resultados de planificación y objetivos institucionales 44
Figura 12. Resultados de trabajo en equipo y coordinación 45
Figura 13. Resultados de seguimiento e indicadores 46
Figura 14. Enfoque hacia metodologías ágiles 47
Figura 15. Propuesta de Ciclo de eventos Scrum 55
Figura 16. Integración del POA, OKR y sprints. 58
Figura 17. Dashboard de monitoreo de OKR con sistema de semáforo 62
Figura 18. Desempeño del Sistema OKR 63
Figura 19. Priorización Estratégica del Backlog 64
Figura 20. Análisis Trimestral del Cumplimiento 65
Figura 21. Análisis Comparativo entre Áreas 66
Figura 22. Diagrama esquemático de Integración 66
Figura 23. Cronograma de Implementación 70

Figura 24. Acciones correctivas 74
Figura 25. Simulador - Pantalla de parámetros base 82
Figura 26. Simulador- Vista del Sprint Activo 84
Figura 27. Simulador- Tablero Kanban 85
Figura 28. Simulador - Monitor OKR 86
Figura 29. Escenario 1 (Optimista): Parámetros de simulación 90
Figura 30. Escenario 1 (Optimista): Monitor OKR 91
Figura 31. Escenario 1 (Optimista): Resultados y proyección 92
Figura 32. Escenario 2 (Crítico): Parámetros de simulación 93
Figura 33. Escenario 2 (Crítico): Monitor OKR 94
Figura 34. Escenario 2 (Crítico): Resultados y proyección 95

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Fórmulas para el cálculo de los Resultados Clave (KR) 24
Tabla 2. Análisis PESTEL 33
Tabla 3. Análisis FODA 48
Tabla 4. Estrategias cruzadas del FODA 49
Tabla 5. Roles de Scrum adaptados al contexto de la institución 54
Tabla 6. Descripción y aplicación de los artefactos de Scrum en la institución 58
Tabla 7. OKR del Área de Comunicación 60
Tabla 8. OKR del Área de Talento Humano 61
Tabla 9. Flujo de integración operativa entre ciclos Scrum e intervalo OKR 68
Tabla 10. Beneficios esperados con indicadores 72
Tabla 11. Plan de implementación por fases para el Año lectivo 2026-2027 73
Tabla 12. Inventario de recursos 78
Tabla 13. Sistema de variables de medición del impacto económico 88
Tabla 14. Situación actual vs. situación proyectada 96
Tabla 15. Situación actual vs. situación proyectada (Escenario Critico) 97
Tabla 16. Análisis de Factibilidad 98
Tabla 17. Escala de interpretación de la factibilidad (1-5) 99
Tabla 18. Comparación de niveles de factibilidad por dimensión 100

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Guía de Aplicación Cuestionario 110
Anexo 2. Guía de aplicación Encuesta 113
Anexo 3. Actas de Reunión 117

INTRODUCCIÓN

Durante los últimos años, la administración organizativa ha experimentado un cambio significativo impulsado por la necesidad de adecuarse a contextos cada vez más exigentes. Este cambio ha generado un interés más amplio por integrar enfoques que posibiliten no solo una estructura laboral más eficaz, sino también una mejor capacidad de respuesta, definición en las metas y seguimiento de los resultados. En esta situación, ha llegado el momento de reconsiderar las maneras convencionales de gestión y dirigirlas hacia modelos más flexibles y centrados en el rendimiento.

En esta transformación, diferentes métodos han cobrado importancia por su capacidad de brindar más orden y dinamismo a los procesos laborales. A pesar de que se originaron en la industria tecnológica, se ha ampliado a varios contextos corporativos, donde han mostrado ser eficaces para mejorar la planificación, el desarrollo y el monitoreo de las actividades. Su integración implica más que un cambio de herramientas, sino que conlleva una perspectiva diferente de la gestión, centrada en la relación explícita entre los objetivos, las acciones y los resultados.

El ámbito educativo también se encuentra inmerso en estas transformaciones. Las instituciones, además de su labor formativa, deben organizar mejor su trabajo interno, coordinar de forma adecuada sus actividades y responder con mayor agilidad a las distintas exigencias del entorno. Lograr que las tareas se desarrollen con orden, que cada persona tenga bien definido su rol y que exista un seguimiento constante de lo que se realiza resulta fundamental para que los procesos se desarrollen de manera adecuada.

La presente investigación se desarrolla en una institución educativa privada ubicada en la ciudad de Quito, Ecuador, tomando como base el análisis de sus dinámicas de gestión en áreas administrativas específicas, lo que permite comprender la forma en que se lleva a cabo la gestión y el funcionamiento de dichas áreas. Sin embargo, por motivos de confidencialidad y con el fin de proteger la información interna de la organización, así como resguardar la identidad de sus miembros y la naturaleza de sus procesos, se utilizará el nombre ficticio Faith Vision a lo largo del documento, garantizando que el análisis presentado mantenga su validez sin comprometer datos sensibles.

Planteamiento del problema

El sistema educativo en Ecuador ha vivido importantes cambios en los últimos años y se ha vuelto fundamental para el desarrollo económico y social del país. En este contexto, la administración educativa desempeña un rol estratégico al agrupar procesos, recursos y participantes para garantizar un servicio de calidad. Varios estudios señalan que una administración es eficiente cuando permite que las actividades sean organizadas de forma adecuada y que la toma de decisiones se base en resultados (Granda Vidal, 2025). En ciudades como Quito, la creciente cantidad de instituciones privadas ha generado un entorno de competencia que requiere no solo una excelencia académica, sino también una dirección eficaz.

En este contexto, la Unidad Educativa Particular Faith Vision se ha convertido en un referente a nivel nacional, apoyándose en un modelo de educación fundamentado en sólidos principios éticos y pedagógicos, además de tener un desempeño académico sobresaliente. La organización ha puesto en marcha modificaciones dirigidas a satisfacer las demandas del entorno, conservando un proceso ininterrumpido de adaptación cuyo objetivo es robustecer y optimizar su gestión institucional.

Por otra parte, en el presente se observan problemas en la administración de dos áreas específicas. El área de talento humano es la encargada de gestionar los procesos de capacitación, selección de nuevo talento, evaluación del desempeño y bienestar del personal administrativo; mientras que el área de comunicación gestiona la estrategia de comunicación de la organización, que incluye la planificación y realización de campañas internas y externas, así como la administración de canales digitales y plataformas. Los jefes de área señalaron la existencia de limitaciones en la ejecución y desarrollo de las iniciativas (comunicación personal, 2026). Esta situación muestra una brecha en la gestión. Por un lado, la coordinación es escasa y el control no es suficiente; por el otro, la gestión ideal requiere que se cumplan las metas de la institución. Asimismo, se alinea con lo planteado por Suárez Salazar et al. (2025), quienes señalan que la calidad educativa se ve afectada negativamente por deficiencias en la planificación y ejecución de los procesos.

Estos escenarios afectan de forma directa a las dos áreas mencionadas, limitando su capacidad para lograr las metas estratégicas que se establecieron desde un principio. La metodología ágil de Scrum organiza el trabajo en equipos mediante ciclos iterativos (*sprints*) que promueven la organización de las actividades, el trabajo mutuo entre departamentos y el seguimiento continuo (Schwaber & Sutherland, 2020). Los *Objectives and Key Results* (OKR) dirigen la gestión hacia el empleo de objetivos precisos y resultados cuantificables, lo que mejora el rendimiento y la coordinación de esfuerzos.

A pesar de que la Unidad Educativa Particular Faith Vision tiene un equipo comprometido y una estructura administrativa sólida, se considera necesario revisar y fortalecer las prácticas de gestión en las áreas de talento humano y comunicación. El problema de investigación se centra en la brecha entre el desempeño actual y los resultados esperados, sobre todo en aspectos como la coordinación de proyectos, la alineación de objetivos y el seguimiento de resultados.

Objetivos de investigación

Objetivo General:

Plantear una propuesta de implementación de Scrum y OKR para mejorar el desempeño de las áreas de comunicación y de talento humano de la Unidad Educativa Particular Faith Vision, Quito, Ecuador.

Objetivos Específicos:

1. Describir la situación actual de la gestión en las áreas de comunicación y de talento humano, considerando los procesos de coordinación, alineación de objetivos y seguimiento de actividades.
2. Identificar los elementos de la metodología Scrum y de los OKR que inciden en la organización del trabajo, la definición de objetivos y el control de resultados.
3. Diseñar una propuesta de implementación de Scrum y OKR orientada a mejorar el desempeño de las áreas de comunicación y de talento humano, considerando la gestión de proyectos y la ejecución de estrategias.
4. Evaluar la viabilidad de la propuesta de implementación de Scrum y OKR mediante el análisis técnico, operativo y económico.

Relevancia del Estudio

Hoy en día, las instituciones educativas están siendo afectadas por las crecientes demandas que se han presentado en este sector. Esto los ha llevado a buscar metodologías novedosas para organizar las actividades y emplear los recursos disponibles de manera efectiva, con el fin de optimizar la forma en que operan y enfrentar un entorno cada vez más competitivo. Kaplan y Norton (2004) sostienen que la adopción de las estrategias es lo que define si se logran resultados positivos o no. Por lo tanto, resulta necesario analizar los sistemas de gestión actuales para entender cómo se puede optimizar el rendimiento.

Los problemas de gestión detectados en las áreas de comunicación y talento humano, especialmente en lo relacionado con la organización de actividades y el control del avance, son el origen de este estudio. La implementación de Scrum y OKR es la propuesta para abordar el tema: la primera se encarga de organizar las tareas en ciclos iterativos con roles establecidos (Schwaber & Sutherland, 2020); la segunda facilita que se definan metas cuantificables mediante indicadores de monitoreo (López López et al., 2025). Su implementación simultánea tiene como objetivo optimizar la administración de proyectos y asegurar que se cumplan los resultados en ambas áreas.

El estudio brinda un aporte al vincular dichas herramientas con el campo de la educación, en el que todavía no se han desarrollado extensamente. Dentro del campo práctico, facilita la evaluación de cómo pueden afectar al desempeño de una organización. En cuanto a lo metodológico, facilita la identificación de aspectos que pueden utilizarse para evaluar el desarrollo de proyectos y de planificaciones estratégicas, tal como lo plantean Niven y Lamorte (2016) al destacar la importancia de medir resultados por medio de indicadores.

Finalmente, a partir de los elementos analizados, el presente estudio se orienta a generar información que apoye la toma de decisiones y permita identificar oportunidades de mejora en la gestión interna, así como servir de referencia para otras instituciones educativas con características similares. En este sentido, se busca comprender la relación entre la metodología Scrum, la implementación de OKR y el desempeño, con el propósito de aportar elementos que contribuyan a mejorar la forma de trabajo y el cumplimiento de metas, generando un aporte tanto académico como práctico.

Diseño de la metodología

El presente trabajo de Integración Curricular es de naturaleza teórico–práctica y se orienta al análisis de la gestión de las áreas de comunicación y talento humano de la Unidad Educativa Particular Faith Vision, con el propósito de plantear una propuesta de implementación de las metodologías Scrum y OKR que contribuya a mejorar su desempeño. La investigación es un estudio de tipo descriptivo porque permite el análisis y la caracterización de la gestión actual de las áreas, teniendo en cuenta factores como la organización laboral, la coordinación de tareas y el seguimiento de objetivos institucionales.

El estudio se efectúa empleando un diseño transversal, dado que los datos se compilarán en un tiempo específico. Además, se presenta como un estudio de caso, pues se enfoca específicamente en la Unidad Educativa Particular Faith Vision, que está situada en la ciudad de Quito. Este hecho facilita examinar detenidamente los procesos de gestión que ocurren dentro de las áreas de esta institución educativa. La investigación, por su parte, se clasifica como no experimental porque las variables se revisan en su contexto natural sin intervención directa. Desde el punto de vista metodológico, combina métodos cualitativos y cuantitativos.

La información del estudio se obtendrá mediante fuentes secundarias y primarias. Las fuentes secundarias se recopilarán a través de la revisión de artículos académicos, libros especializados y trabajos de investigación relacionados con gestión estratégica, metodologías ágiles, Scrum, OKR y desempeño organizacional, con el fin de sustentar el marco teórico y comprender los enfoques utilizados en la gestión y el seguimiento de objetivos en las organizaciones.

Se aplicarán encuestas con una escala de Likert de cinco niveles (1 = Muy en desacuerdo; 2 = En desacuerdo; 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4 = De acuerdo; 5 = Muy de acuerdo) al personal administrativo, conformado por un total de ocho integrantes de ambas áreas, con el fin de evaluar la coordinación de actividades, la organización del trabajo y el seguimiento de los objetivos. De manera complementaria, se utilizarán cuestionarios dirigidos a los líderes de área para profundizar en la gestión estratégica y la planificación.

1. METODOLOGÍAS SCRUM Y OKR

La finalidad de este capítulo es ofrecer al lector un entendimiento detallado de las metodologías que están siendo analizadas, exponiendo el marco teórico sobre el cual se fundamenta la investigación. En primer lugar, se analizan las bases de las metodologías ágiles en la gestión, desde su creación en el Manifiesto Ágil de 2001 hasta su aplicación en organizaciones de industrias no tecnológicas. Se estudia la metodología Scrum, observando sus principios, la formación de los equipos mediante tres roles y el modo en que se trabaja por medio de ciclos iterativos (*sprints*). En las secciones posteriores se abordarán los *Objectives and Key Results* (OKR), su estructura, así como su formulación, evaluación y aplicación. El capítulo finaliza con un análisis de la relación entre los dos métodos y su potencial para ser implementados en unidades educativas, que es el contexto del estudio actual.

1.1 Fundamentos de las metodologías ágiles en la gestión organizacional

En 1986 se origina el término de Scrum, el cual representa uno de los antecedentes del pensamiento ágil, incluso antes de la creación del Manifiesto Ágil en 2001. Durante este año, Ikujiro Nonaka y Hirotaka Takeuchi, dos investigadores de nacionalidad japonesa, publicaron el artículo "*The New New Product Development Game*" en la revista *Harvard Business Review.* En esta investigación, se examinó el rendimiento de equipos de alto rendimiento en empresas como Canon, Fuji-Xerox y Honda. Se descubrió que los equipos con mayor trayectoria no trabajaban en intervalos, sino que operaban adaptándose continuamente a lo que el procedimiento demandaba (Takeuchi & Nonaka, 1986). Para ejemplificar esta dinámica de cooperación intensa, los autores utilizaron una metáfora proveniente del rugby: el scrum, que es la disposición en la cual los jugadores de los dos equipos se entrelazan físicamente con el fin de reanudar el juego y pelear por el balón. De este deporte se tomó el término que más tarde sería el nombre del marco de gestión ágil más empleado en el mundo.

El surgimiento de las metodologías ágiles supone una de las evoluciones más importantes en las que las corporaciones manejan sus estrategias y sus proyectos. En el año 2001, diecisiete profesionales vinculados al desarrollo de software se reunieron en Snowbird, Utah, con el fin de proponer nuevos principios que permitieran a las empresas trabajar de manera más adaptativa y flexible frente a los cambios. A partir de esta reunión se originó el Manifiesto para el Desarrollo Ágil de Software, aquí se establecieron las

bases para la formación de varios marcos de trabajo, como *Crystal*, Scrum, *Extreme Programming* (XP) y el Desarrollo Adaptativo de Software (ASD), entre otros (Beck et al., 2001).

El Manifiesto Ágil se fundamenta en cuatro ideas primordiales: (a) centrarse en las personas y sus interacciones más que en los procesos, (b) dar prioridad a los resultados funcionales antes que a la documentación extensa, (c) promover la cooperación con el cliente en vez de enfocarse en contratos y (d) ajustarse a las variaciones en lugar de seguir un plan al pie de la letra (Beck et al., 2001). A pesar de que estos principios nacieron en el campo de la tecnología, con el paso del tiempo han evidenciado su utilidad en diversas áreas de organizaciones, entre ellas las educativas y los departamentos administrativos, donde son esenciales la capacidad de respuesta y la coordinación (Halani & Jhajharia, 2022).

Las metodologías ágiles, desde el punto de vista organizacional, se apoyan en tres elementos esenciales: (a) el trabajo cíclico, (b) el trabajo conjunto entre diversas áreas y (c) la habilidad para adaptarse a cambios continuos. De acuerdo con Mansurali et al. (2024), esta perspectiva sugiere que los equipos trabajen mediante *sprints* o iteraciones, en los cuales avanzan de manera gradual y mejoran sus resultados gracias a la retroalimentación. Esto contrasta con métodos tradicionales como el modelo en cascada, que se basa en una secuencia estricta y da por hecho que todo puede ser planificado desde el comienzo; sin embargo, esto no suele ser realista en la práctica cuando se trabaja en ambientes dinámicos (Daraojimba et al., 2024).

La adopción de metodologías ágiles en contextos no tecnológicos ha ido creciendo continuamente durante los últimos años. Piedrahita et al. (2023) evidenciaron que los principios de colaboración, flexibilidad y progreso iterativo del enfoque ágil son aplicables a diversas circunstancias y no únicamente en la creación de software, lo que produce avances importantes en la administración de proyectos. De forma parecida, Ekechi et al. (2024) indican que integrar tecnologías emergentes en los marcos ágiles ha incrementado su potencial, mejorando la colaboración, la adaptabilidad y la capacidad de respuesta en diversas compañías.

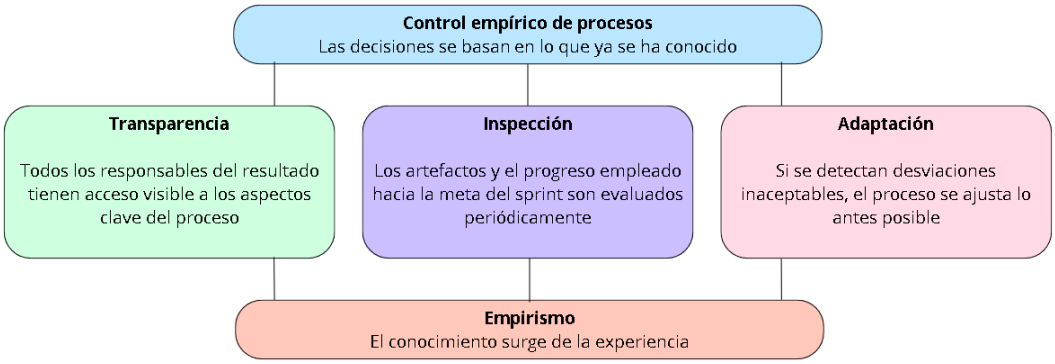
1.2 Metodología Scrum

Scrum se ha establecido como una de las metodologías ágiles más empleadas para administrar proyectos complejos, en particular debido a su enfoque que se apoya en ciclos de trabajo. Su desarrollo se basa en las ideas que Takeuchi y Nonaka (1986) presentaron, las cuales fueron llevadas a cabo más tarde en la industria de software por Jeff Sutherland y Jeff McKenna en 1993, dentro de *Easel Corporation*. En 1995, Ken Schwaber y Jeff Sutherland combinaron sus experiencias y dieron a conocer Scrum oficialmente en el evento *Object-Oriented Programming, Systems, Languages & Applications* (OOPSLA), que tuvo lugar en Austin, Texas (Schwaber & Sutherland, 2020). Con el tiempo, esta perspectiva ha ido mejorando. La guía de Scrum, que se publicó en 2010, fue la primera guía que organizó sus fundamentos y directrices básicas; su versión más actualizada, de 2020, es considerada hoy en día la referencia principal para implementarla. A pesar de que la metodología Scrum nació a partir del desarrollo de software, su lógica de trabajo ha probado ser beneficiosa para diversos tipos de empresas, debido a que fomenta la cooperación, la adaptación constante y el enfoque en los resultados (Sassa et al., 2023).

Según Schwaber y Sutherland (2020), Scrum se fundamenta en la teoría del control empírico de procesos, que también es conocida como empirismo. De acuerdo con esta teoría, el conocimiento surge de la experiencia y las decisiones deben basarse en lo que ya se ha conocido. La inspección, la adaptación y la transparencia son los tres pilares esenciales que conforman este principio. La transparencia significa que todos los responsables del resultado tengan acceso a los elementos importantes del proceso; la inspección, que las herramientas aplicadas para llegar a la meta del *sprint* sean evaluadas periódicamente; y la adaptación, que si se identifican desviaciones injustificables en el proceso o en los materiales, se deben modificar lo más pronto posible.

En relación con lo expuesto, la Figura 1 resume el enfoque del empirismo en Scrum como base del control empírico de procesos, evidenciando cómo el conocimiento se construye a partir de la experiencia y cómo este principio orienta la toma de decisiones y la mejora continua dentro del marco de trabajo.

Figura 1. Teoría del control empírico de procesos



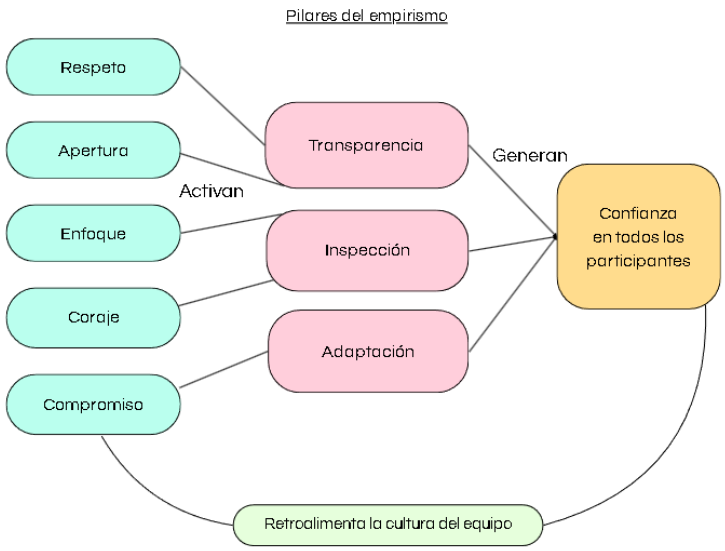
Nota. *Elaboración propia basada en Scrum Guide (2020).*

1.2.1 Principios y valores de Scrum

La guía de Scrum (Schwaber & Sutherland, 2020) establece cinco principios que cada miembro del equipo Scrum tiene que practicar y adoptar: (a) compromiso, (b) apertura, (c) enfoque, (d) respeto y (e) coraje. Estos valores no son una lista de prácticas favorables aisladas, sino que representan la base cultural sobre la que se apoya el marco laboral. Cuando estos valores se llevan a cabo de manera genuina, los tres pilares de inspección, adaptación y transparencia cobran vida y generan confianza en todos los participantes.

La Figura 2 presenta los valores fundamentales de Scrum como base cultural del marco de trabajo, los cuales orientan el comportamiento del equipo y fortalecen la dinámica colaborativa necesaria para su correcta aplicación.

Figura 2. Principios de los equipos Scrum



Nota. *Elaboración propia basada en Scrum Guide (2020).*

El compromiso es la dedicación del equipo para lograr los objetivos del sprint y para mejorar de manera constante. La creación de valor es la capacidad que poseen los miembros del equipo para afrontar circunstancias adversas y tomar decisiones apropiadas. El enfoque se refiere a la concentración del equipo en el trabajo de sprint y en los objetivos establecidos. La apertura implica que el equipo y las partes interesadas estén abiertos a intercambiar información sobre el trabajo hecho y los problemas enfrentados. Finalmente, el respeto implica que los miembros del equipo se consideran mutuamente como individuos autónomos y competentes (Schwaber & Sutherland, 2020).

Desde un punto de vista más completo, Scrum también incluye los principios del Manifiesto Ágil, que comprenden la entrega temprana y constante de valor, la disposición a aceptar cambios incluso en fases preliminares del proceso, los esfuerzos diarios entre colaboradores, la simplicidad como principio fundamental y la revisión periódica para optimizar el rendimiento (Beck et al., 2001). La combinación de estos principios con la estructura del marco Scrum crea un sistema laboral que valora más la flexibilidad que la rigidez y el valor proporcionado por encima de la ejecución mecánica de planes previamente fijados (Ekechi et al., 2024).

1.2.2 Organización del equipo (roles de scrum)

Uno de los elementos distintivos de Scrum es su forma de estructurar un equipo, que consta de tres roles o responsabilidades bien definidas: el *Product Owner* (dueño del producto), el *Scrum Master* (facilitador) y los *Developers* (desarrolladores). De acuerdo con la Guía Scrum 2020, todas las tareas vinculadas con el producto son responsabilidad de todo el equipo, desde la colaboración con partes interesadas hasta la entrega de incrementos de valor al final de cada *sprint* (Schwaber & Sutherland, 2020).

El *Product Owner* tiene la responsabilidad de incrementar el valor del trabajo que hace el equipo. Para esto, se ocupa de administrar el *Product Backlog*, que es una lista en orden de los elementos requeridos para el proyecto o producto. Esta lista establece criterios precisos de aceptación y da prioridad a estos elementos según su valor estratégico. Además, se asegura de que el equipo comprenda correctamente los componentes del *Backlog* y comunica los propósitos del producto, siendo el único encargado de su gestión y organización (Schwaber & Sutherland, 2020).

El *Scrum Master* desempeña el rol de líder servidor tanto del equipo como de la organización. Su función principal es asegurarse de que el marco Scrum se entienda y se implemente adecuadamente. Con el fin de lograrlo, facilita los eventos que se presenten, elimina obstáculos que dificultan el progreso del equipo, orienta a la organización en la implementación de prácticas ágiles y favorece la autogestión y multifuncionalidad del equipo (Schwaber & Sutherland, 2020). Ekechi et al. (2024) destacan que el *Scrum Master* no es un jefe de proyecto convencional, sino un facilitador que otorga poder al equipo para que tome sus propias resoluciones en cuanto a procesos y aspectos técnicos.

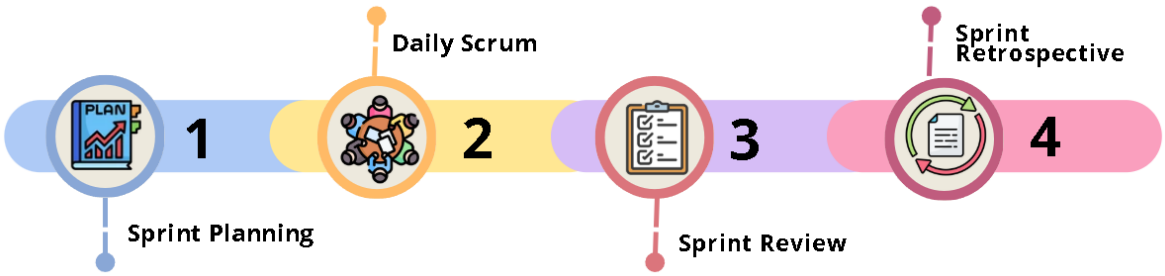
Los *Developers* o el grupo de desarrollo, son los especialistas encargados de incrementar el valor al final de cada *sprint*. Son flexibles, lo que significa que pueden terminar su trabajo sin depender de personas ajenas al equipo y determinan colectivamente cómo transformar los componentes del *Product Backlog* en incrementos de valor. Su tamaño suele ser pequeño, con el fin de preservar la cohesión y la agilidad del equipo (Schwaber & Sutherland, 2020).

1.2.3 Planificación mediante sprints

Una de las bases de este método es trabajar por medio de *sprints*. Esto se entiende como un ciclo de trabajo con una duración determinada, que no sobrepasa el mes calendario y que en la práctica dura dos semanas. Durante este periodo de tiempo se produce un aumento del producto que genera valor, es plenamente funcional y cuenta con el potencial de ser entregado al usuario final (Schwaber & Sutherland, 2020). El *sprint* está constituido por cuatro eventos: (a) la planificación del *sprint* (*Sprint Planning*), (b) el scrum diario (*Daily Scrum*), (c) la revisión del *sprint* (*Sprint Review*) y (e) la retrospectiva del *sprint* (*Sprint Retrospective*).

La Figura 3 presenta la estructura del sprint dentro del marco Scrum, mostrando su desarrollo como un ciclo de trabajo de corta duración que permite generar incrementos de valor funcional. También se describen los eventos que lo componen, los cuales guían su ejecución y la mejora continua en cada iteración.

Figura 3. Eventos del sprint en Scrum



Nota. *Elaboración propia basada en Scrum Guide (2020).*

Cada ciclo comienza con el evento de planificación. Durante este, el equipo Scrum establece el objetivo del *sprint* (*Sprint Goal*), escoge los elementos del *Product Backlog* que se abordarán en ese tiempo y define cómo se realizará el trabajo. La Guía Scrum 2020 establece que el *Sprint Planning* se basa en tres preguntas esenciales: ¿por qué es relevante este *sprint*?, ¿qué se puede hacer durante este periodo? y ¿de qué manera se implementará la tarea escogida? (Schwaber y Sutherland, 2020). Este evento no debería extenderse por más de ocho horas si los *sprints* tienen una duración de un mes.

El *Daily Scrum*, es una reunión que tiene una duración de 15 minutos y tiene como finalidad analizar el progreso hacia la meta establecida, identificar posibles obstáculos y, si fuera necesario, modificar el plan de trabajo. En esta reunión, más que solo desarrollar un informe sobre el estado, se trata de una herramienta de coordinación que impulsa la colaboración de todos los roles y mejora la autogestión (Schwaber & Sutherland, 2020).

La revisión del *sprint* se realiza al final de cada ciclo para examinar el avance que se ha conseguido a lo largo de dicho periodo y, si es necesario, ajustar el *Product Backlog*. El equipo presenta ahora los resultados a las partes interesadas y establece las siguientes fases del proyecto. En lo que respecta a la retrospectiva, esta concluye el ciclo y permite que el equipo analice su desempeño, reconozca oportunidades de mejora y adopte medidas correctivas para tenerlas en cuenta en el próximo *sprint* (Schwaber & Sutherland, 2020).

1.2.4 El tablero Kanban como herramienta de gestión visual

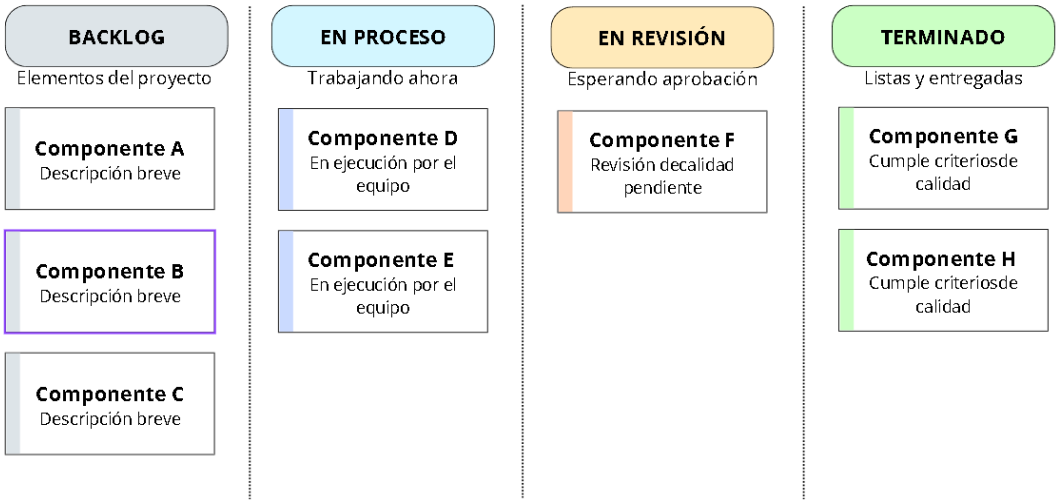
El tablero Kanban se convierte en una herramienta útil para gestionar el *Sprint Backlog* y visualizar el progreso del equipo de trabajo. El término Kanban, de origen japonés, significa “tarjeta visual” y surgió en el sistema de producción de Toyota durante la década de 1950. Posteriormente, esta metodología fue adaptada al ámbito del trabajo del

conocimiento y la gestión de proyectos, basada en principios como la visualización de tareas, la limitación del trabajo en proceso y la optimización del flujo de actividades (Anderson, 2010).

El tablero Kanban, en el contexto de Scrum, ayuda a estructurar las tareas a través de columnas que señalan su condición. Las columnas son las siguientes: "Por hacer", "En revisión", "En progreso" y "Completado". Cada tarea avanza a través de columnas y se representa en una tarjeta (*post-it*). De acuerdo con Anderson (2010), esta clase de observación resulta beneficiosa, pues permite una visión actualizada del estado de las tareas, promueve la identificación temprana de cuellos de botella y mejora la coordinación del equipo. Esto se consigue al agrupar la información en un único lugar accesible, lo cual elimina la necesidad de utilizar diversos métodos de seguimiento.

Es relevante destacar que Kanban y Scrum se basan en puntos de vista diferentes. Kanban se enfoca en gestionar el flujo constante de tareas sin un tiempo predeterminado, por su parte, Scrum estructura las tareas a través de ciclos establecidos, roles y espacios definidos con precisión. No obstante, la combinación de los dos métodos, que se conoce como Scrumban, ha demostrado ser efectiva en circunstancias donde es preciso sostener una estructura ordenada sin renunciar a la flexibilidad operativa (Ladas, 2008), como se muestra en la Figura 4.

Figura 4. Tablero Kanban del Sprint



Nota. *Elaboración propia, basada en Anderson (2010).*

1.3 Fundamentos de la Metodología OKR

Los *Objectives and Key Results* (OKR) son una base de gestión estratégica que busca establecer, comunicar y monitorear los objetivos más importantes de un grupo, individuo u organización durante un período determinado. Andrew Grove, en Intel, fue el creador de este sistema en los años setenta y al principio lo llamó "Gestión por objetivos de Intel" (iMBOs). El sistema fue implementado por John Doerr en Google en 1999 y desempeñó un papel fundamental en el crecimiento acelerado de la compañía. Su aplicación contribuyó significativamente a la expansión y consolidación de Google como una empresa de alcance global, impulsando su posicionamiento y popularidad a nivel mundial (Doerr, 2019).

Niven y Lamorte (2016) sostienen que los OKR constituyen un modelo de pensamiento crítico y disciplina constante que tiene como objetivo asegurar la cooperación de los empleados, orientando sus esfuerzos hacia contribuciones cuantificables para impulsar el progreso de la organización. En este contexto, los OKR no solo constituyen una herramienta para evaluar el desempeño, sino que también son un sistema que contribuye a alcanzar la transparencia, la alineación estratégica y la dedicación de todos los niveles de la organización.

Para entender el diseño de los OKR, es importante conocer su desarrollo histórico. El sistema fue creado para contrarrestar las limitaciones de la Gestión por Objetivos (MBO), que se propuso en la década de 1950 por Peter Drucker. A pesar de que la MBO sugirió que los líderes deben tener metas definidas antes de actuar, sus objetivos generalmente estaban vinculados con los salarios y los bonos, lo que desalentaba la innovación y aumentaba el riesgo. Los OKR vencen esta barrera al desvincularse de la retribución en efectivo directa y al promover metas firmes, que generalmente son considerados como un buen resultado si se cumplen en un 70% (Niven & Lamorte, 2016).

1.3.1 Estructura de los objetivos y resultados clave

Los *Objectives and Key Results* (OKR) tienen una estructura simple pero eficaz, compuesta por dos partes. Los objetivos (O) son afirmaciones que guían la acción y describen el camino que la organización o el grupo busca seguir. Los Resultados Clave (KR) son indicadores que se pueden medir y verificar, lo que posibilita la evaluación y el seguimiento del grado de cumplimiento de una meta (OKR International, 2020). En términos generales, los OKR contestan "¿cuál es nuestra dirección?", mientras que los

resultados clave dan respuesta a "¿cómo podemos saber si hemos llegado hasta allí?" (Niven & Lamorte, 2016).

El primer paso para formular un OKR es definir un objetivo cualitativo, que sea ambicioso y esté enfocado a dónde se desea llegar. Este objetivo debe incluir de dos a cinco resultados clave, los cuales serán verificables, medibles y con un plazo fijado, lo que posibilitará dar respuesta a la interrogante de cómo se determinará si se ha logrado (Niven & Lamorte, 2016). El avance se evalúa una vez que el periodo de espera haya finalizado. Para esto, se califica cada resultado clave en una escala de 0.0 a 1.0; si la puntuación es 0.0, indica que no hubo progreso, mientras que si es 1.0, significa que el objetivo se alcanzó por completo. Se calcula la calificación del objetivo como promedio de los resultados clave y se considera ideal si está entre 0.6 y 0.7, ya que indica que las metas fueron lo bastante ambiciosas sin ser inalcanzables. (Doerr, 2019).

Con el fin de alcanzar los resultados clave (KR), estos indicadores se han creado para tener monitoreo constante del rendimiento, detectar desviaciones a tiempo y respaldar la toma de decisiones basadas en datos certeros. Así, se fomenta una administración enfocada en logros dentro de la organización. La Tabla 1 muestra a continuación las fórmulas básicas que se utilizan para calcular los KR.

Tabla 1. Fórmulas para el cálculo de los Resultados Clave (KR)

Indicador	Fórmula
Alcance orgánico promedio por publicación	Total de personas alcanzadas en el período / Número de publicaciones realizadas
Índice de satisfacción comunicacional	(Número de respuestas favorables / Total de encuestados) × 100
Tasa de apertura del boletín digital	(Correos abiertos / Correos enviados) × 100
Porcentaje de evaluaciones completadas	(Número de colaboradores evaluados / Total de colaboradores) × 100
Tasa de mejora en tiempos de inducción	((Tiempo línea base − Tiempo actual) / Tiempo línea base) × 100
Tasa de reducción de incidentes SSO	((Incidentes período anterior − Incidentes período actual) / Incidentes período anterior) × 100
Porcentaje de casos de Trabajo Social cerrados a tiempo	(Casos cerrados en plazo / Total de casos gestionados) × 100

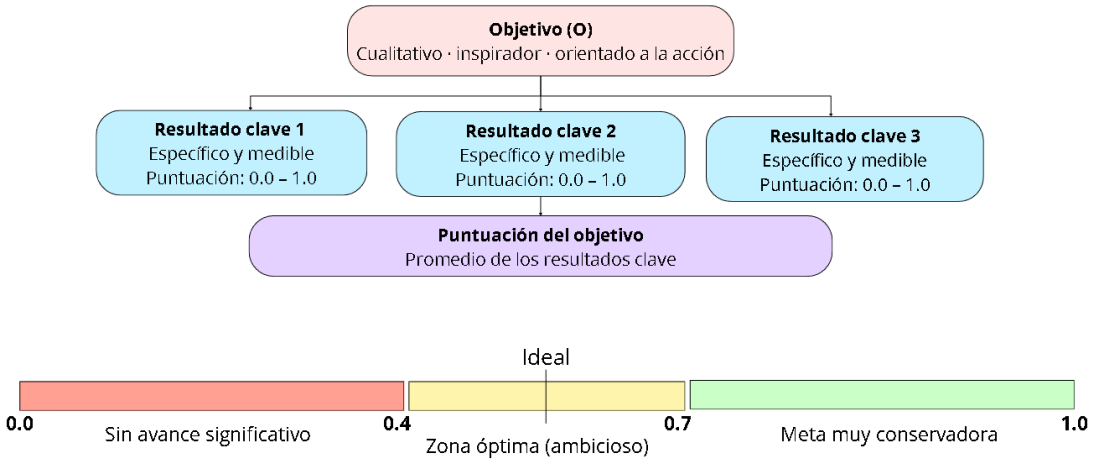
Nota. *Elaboración propia basada en Doerr (2019).*

Los OKR, desde el punto de vista estructural, tienen atributos que los distinguen de otros sistemas para gestionar el desempeño. En primer lugar, destacan la priorización y la estrategia, limitando la cantidad de objetivos a entre tres y cinco por nivel, conforme a la filosofía de que menos es más (Niven & Lamorte, 2016). En segundo lugar, cuentan con un propósito interno y están creados para aumentar las capacidades de la organización; si la tasa de cumplimiento se aproxima al 70%, esto indica que los objetivos son lo suficientemente ambiciosos, mientras que un 100% podría significar que fueron demasiado conservadores (Zierock et al., 2024).

En tercer lugar, los OKR fomentan la transparencia y la visibilidad porque todos los integrantes de la organización, sin importar su rango, pueden acceder a ellos. Esto posibilita que cada individuo entienda la manera en que su trabajo aporta a las metas comunes, lo cual genera una mayor sensación de propósito y alineación (Al-Saadi et al., 2023). En cuarto lugar, los OKR se organizan en ciclos que suelen ser breves, por lo regular de tres meses, lo cual promueve la capacidad de adaptación a cambios en el entorno y una estrategia ágil (Wowerath, 2025). En conjunto, estos atributos permiten que los OKR funcionen como un sistema flexible y orientado a datos obtenidos.

Como se observa en la Figura 5, la metodología OKR se basa en el establecimiento de objetivos acompañados de resultados clave que permiten medir el nivel de avance y cumplimiento de las metas planteadas.

Figura 5. Estructura y escala de medición de un OKR.



Nota. *Elaboración propia basada en Doerr (2019).*

1.3.2 Aplicación de OKR en la gestión organizacional

La implementación de los OKR en la administración de compañías ha evidenciado un conjunto de beneficios que han sido registrados en la literatura empresarial y académica. Troian et al. (2022) determinaron, mediante una revisión sistemática de la literatura, que los resultados más relevantes de la implementación de OKR son: el aumento en el compromiso con respecto a las metas generales, la optimización del rendimiento de los equipos y la mayor transparencia en las organizaciones. Estos descubrimientos coinciden con las investigaciones empíricas más actuales: Rompho y Truktrong (2024) evidenciaron que los OKR fomentan la innovación y el trabajo en conjunto entre los trabajadores; a su vez, Criado et al. (2025) hallaron que su implementación promueve un mayor compromiso y satisfacción del personal, al mismo tiempo que optimiza el logro de las metas estratégicas.

La interacción de los OKR con la gerencia intermedia de la organización requiere una atención particular. Wowerath (2025) halló, mediante una investigación cualitativa que se realizó en una compañía financiera europea, que los OKR fortalecen el enfoque hacia las metas, promueven la reflexión y el aprendizaje, capacitan a los empleados y optimizan la comunicación entre niveles jerárquicos. Estos mecanismos ayudan a consolidar los procesos de implementación estratégica, que frecuentemente enfrentan obstáculos al transmitir la estrategia desde la alta dirección hasta los equipos operativos.

La aplicación de OKR en el sector educativo es un campo nuevo, pero con gran potencial. Las instituciones educativas tienen la posibilidad de utilizar los OKR para definir metas concretas, como mejorar el desempeño académico, elevar la satisfacción estudiantil, optimizar la capacitación de los docentes o perfeccionar la planificación estratégica. A través de indicadores específicos, es factible medir su avance (Mangipudi et al., 2021). Esta metodología promueve un entorno de responsabilidad y trabajo en equipo, lo que la vuelve especialmente favorable para entidades que su objetivo es mejorar su desempeño institucional de manera sistemática y medible.

1.3.3 Uso de Dashboards para el Monitoreo de Indicadores

Un tablero de monitoreo, también conocido como *Dashboard*, es un instrumento para visualizar datos que permite recopilar, ordenar y presentar la información de forma estructurada. Esto facilita el seguimiento de indicadores y la toma de decisiones dentro de una empresa. Su objetivo es reunir en una única interfaz los datos críticos requeridos

para valorar el rendimiento de áreas funcionales, proyectos o procesos. De acuerdo con Few (2006), un tablero de control tiene que mostrar los indicadores significativos con el fin de alcanzar metas específicas, empleando representaciones visuales que hagan más sencillo la comprensión inmediata de los datos.

Esta herramienta desempeña un rol significativo en la supervisión constante, la transparencia y el control de las tareas del equipo dentro del campo de la administración de proyectos y los métodos ágiles. Asimismo, integra diversas fuentes de información en un solo espacio, lo que reduce la dispersión de datos y mantiene la continuidad en el seguimiento del rendimiento. A través de recursos gráficos y visuales, como los sistemas de semáforo, es posible observar el progreso de tareas, objetivos e indicadores de desempeño, lo que contribuye a identificar desviaciones y tomar decisiones oportunas (Kerzner, 2009).

El desarrollo de un tablero de control incluye múltiples fases metodológicas. Primero, se establecen los objetivos de monitoreo y qué resultados se van a analizar. Después, se determinan las fuentes de información y se reúnen los datos necesarios para el seguimiento. A continuación, se escogen los elementos visuales y las métricas más apropiados para mostrar la información en función de los requerimientos del estudio. Por último, el tablero se implementa en una plataforma digital que habilita la actualización de datos cada cierto tiempo, su visualización en tiempo real y el acceso a los responsables de supervisar y controlar los logros corporativos. Esto concuerda con lo que Yigitbasioglu (2012) sugería sobre la elaboración e implementación de tableros de control para gestionar el desempeño.

1.4 Relación entre Scrum, OKR y desempeño organizacional

El desempeño organizacional puede definirse como la capacidad de una organización para cumplir con sus metas estratégicas y generar valor para sus grupos de interés, considerando tanto indicadores financieros como no financieros (Richard & Devinney, 2009). El desempeño organizacional hace referencia al nivel en que una organización logra sus metas a través de emplear adecuadamente sus recursos y su habilidad para adaptarse al medio. En este estudio se examina desde tres perspectivas: (a) la ejecución planificada, que se mide por el porcentaje de tareas realizadas en un plazo fijo; (b) la alineación estratégica, que consiste en el equilibrio entre las labores operativas y los

objetivos de la entidad; y (c) el control de gestión, que se evalúa mediante indicadores formales para monitorear (Singh et al., 2023).

A nivel estratégico y operativo, los OKR y Scrum se complementan. Aunque funcionan en niveles distintos, ambas metodologías siguen la filosofía del enfoque ágil y se fortalecen entre sí. Según Stray et al. (2022), Scrum se ocupa de la implementación operativa, lo que significa el trabajo del equipo cada semana mediante ciclos iterativos; en cambio, los OKR gestionan la dirección estratégica, es decir, hacia dónde va la compañía durante un trimestre o un año. La combinación de estas dos herramientas constituye las bases de una organización verdaderamente ágil.

La metodología Scrum se integra con los OKR de manera lógica: en primer lugar, se establecen los OKR, que definen el objetivo y los resultados deseados durante el período; luego, las acciones concretas que aportan a obtener esos resultados. Por lo tanto, cada *sprint* no es simplemente un conjunto de tareas independientes, sino un grupo de actividades que se alinean intencionalmente con las finalidades estratégicas de la organización (OKR International, 2020).

En cuanto al impacto en el rendimiento de la organización, la fusión de *Scrum* y OKR enfrenta las dos dimensiones esenciales de la gestión: la eficiencia en la ejecución y la eficacia para lograr resultados estratégicos. Los OKR garantizan que el trabajo de los colaboradores esté orientado a los propósitos más relevantes, mientras que *Scrum* proporciona a estos equipos ritmo, estructura y métodos para una mejora continua (Stray et al., 2022). Este método integrado se ha implementado con éxito en organizaciones de diversos tamaños e industrias, desde empresas tecnológicas como Google, LinkedIn y Spotify hasta entidades del sector público y organizaciones sin fines de lucro.

De acuerdo con López López et al. (2025), los OKR y otros indicadores de gestión intervienen a la toma de decisiones para alcanzar metas, lo cual coincide con la tendencia global de utilizar herramientas de gestión basadas en resultados medibles. Al mismo tiempo, la estructura iterativa de *Scrum* proporciona un mecanismo de seguimiento y ajuste que posibilita identificar dificultades a tiempo y adoptar acciones correctivas sin esperar hasta el final del periodo anual, como es habitual en los modelos de gestión convencionales.

El desempeño organizacional, que se refiere a la habilidad de una empresa para alcanzar sus metas estratégicas y generar valor para sus partes interesadas, mejora en la práctica juntando Scrum y OKR por medio de diferentes canales. En primer lugar, el marco OKR establece una definición de objetivos que disminuye la incertidumbre en las actividades diarias y orienta a los equipos al tomar decisiones. En segundo lugar, los ciclos de aprendizaje que se definen a través de las revisiones de sprint y retrospectivas que permiten incrementar gradualmente la capacidad de ejecución. En tercer lugar, la transparencia que necesitan las dos estrategias promueve la rendición de cuentas y el trabajo colaborativo, reduciendo así las disparidades en la comunicación entre distintos niveles jerárquicos y áreas. (Troian et al., 2022).

1.5 Aplicabilidad de Scrum y OKR en instituciones educativas

El uso de sistemas de administración por objetivos y técnicas ágiles en instituciones educativas es un campo de investigación que está en desarrollo. Aunque el sector empresarial y tecnológico es donde nacen estas herramientas, la evidencia existente indica que sus principios pueden ser aplicados a unidades educativas, particularmente en sus áreas de gestión y planificación estratégica. El empleo de Scrum en el ámbito de la educación superior fue documentado por Esquivel (2023), quienes evidenciaron que su implementación facilitó la adquisición de habilidades para trabajar en equipo y colaborar entre alumnos y profesores en contextos basados en proyectos.

Las instituciones educativas afrontan retos parecidos a los de cualquier organización compleja en el campo de la gestión: alinear iniciativas con estrategias, hacer seguimiento a los progresos de los proyectos, coordinar múltiples áreas y reaccionar puntualmente a las transformaciones del entorno. Para fortalecer la gestión educativa resultan pertinentes el uso de las metodologías como Scrum, la cual se caracteriza por tener una estructura de ciclos, roles y procedimientos de revisión y los OKR que pueden ayudar a definir objetivos y evaluar resultados (Mangipudi et al., 2021).

El uso de los OKR en la educación ha sido analizado en diversos escenarios internacionales. Al-Saadi et al. (2023) estudiaron la aplicación de un sistema de evaluación del rendimiento basado en OKR en una institución de educación superior en Omán, un país de mercado emergente que, dentro de su planificación de modernización Visión 2040, ha impulsado reformas estructurales orientadas al crecimiento sostenible y la integración global (Dione & Al Jabri, 2025). Los resultados de la investigación

revelaron que los OKR aumentó la transparencia, el enfoque hacia los resultados y la responsabilidad del personal académico; no obstante, se identificaron también desafíos relacionados con la gestión del cambio. Este descubrimiento señala que, para implementar esta herramienta de forma eficaz en las organizaciones de este sector, es necesario un proceso apropiado de capacitación y adaptación cultural.

En el contexto latinoamericano, Ballesteros (2021) documentó la implementación de Scrum en una facultad de Ciencias Económicas y Administrativas en Colombia, evidenciando que su aplicación en entornos no tecnológicos favoreció la organización del trabajo en ciclos iterativos, la toma de decisiones adaptativa y el desarrollo de competencias de gestión de proyectos, lo que demuestra que sus principios son transferibles a contextos administrativos más allá del ámbito tecnológico.

De forma complementaria, Piedrahita et al. (2023) analizaron la adopción de Scrum en una iniciativa de investigación colaborativa en la Universidad Nacional de Colombia, concluyendo que sus principios de flexibilidad, revisión continua y trabajo en equipo son aplicables en organizaciones de servicios con estructuras similares a las de las áreas administrativas de instituciones educativas, lo que refuerza la pertinencia de su implementación en el contexto de la presente investigación.

La combinación de Scrum y OKR, especialmente para las áreas de comunicación y talento humano, proporciona un marco laboral que facilita la elaboración de la planificación operativa, el seguimiento a los proyectos vigentes y una valoración sistemática del progreso hacia los objetivos estratégicos. Los OKR proporcionan un enfoque a largo plazo que orienta la selección de prioridades y la asignación de recursos; en cambio, Scrum ofrece la disciplina iterativa necesaria para sostener el trabajo en ciclos que son manejables. La integración de las dos herramientas en el campo educativo no solo optimiza la gestión, sino que también mejora continuamente y refuerza la cultura organizacional, factores fundamentales para alcanzar el nivel de calidad deseado. (Suárez Salazar et al., 2025).

2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS ÁREAS DE COMUNICACIÓN Y TALENTO HUMANO

El presente capítulo describe las áreas de Talento Humano y Comunicación de la Unidad Educativa Particular Faith Vision con el objetivo de entender su estructura, funcionamiento e interacciones laborales en el marco organizacional. Para ello, se examinan los resultados alcanzados a través de las herramientas de recolección de datos como encuestas y cuestionarios. Esto permite identificar elementos vinculados con la planificación, la organización de actividades, la coordinación entre equipos, el seguimiento de procesos y el desarrollo de las funciones que se realizan en cada área. Para entender las características específicas de cada área, se realiza una descripción individual inicial. Más adelante, un análisis conjunto que posibilita la incorporación de los hallazgos más significativos y la identificación de elementos comunes entre las dos áreas, además de aspectos que necesitan ser reforzados. Los resultados presentados en este capítulo son un fundamento para entender el estado actual de las áreas estudiadas y permiten definir criterios que servirán como soporte para la elaboración de la propuesta presentada en esta investigación.

2.1 Contexto institucional de la Unidad Educativa Particular Faith Vision

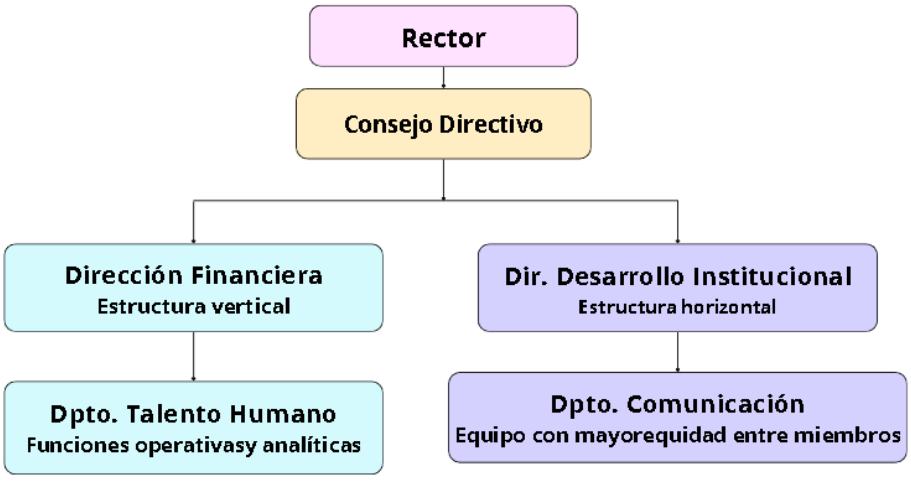
La Unidad Educativa Particular Faith Vision, situada en Quito, Ecuador, es una entidad privada con más de un siglo de experiencia ofreciendo formación educativa desde el nivel inicial hasta bachillerato. Su propuesta educativa, enfocada en la formación de valores éticos, la excelencia en términos académicos y el desarrollo de competencias para la vida, le ha posibilitado ser un referente en el sistema educativo de la ciudad (comunicación institucional, 2026). En una situación como la de Quito, donde hay una gran cantidad de colegios privados, seguir en este lugar no solo requiere un alto nivel académico, sino también una administración eficaz, estratégica y bien coordinada (Granda Vidal, 2025).

La institución ha impulsado desde hace muchos años procesos de innovación con el objetivo de optimizar sus prácticas, incentivando métodos pedagógicos que se centran en los estudiantes, el aprendizaje activo y la formación de competencias integrales. Esta tendencia hacia el cambio es un reflejo de una cultura organizacional que se enfoca en el perfeccionamiento constante y la adaptación a las transformaciones del ambiente educativo. En este marco, se plantea la propuesta actual de implementar metodologías ágiles en sus áreas administrativas, además de emplear herramientas de gestión.

La Unidad Educativa Faith Vision funciona con una estructura jerárquica funcional, con el Consejo Directivo y el Rector en el nivel más alto. Dos direcciones esenciales dependen de estos: la Dirección Financiera, que comprende el departamento de talento humano; y la Dirección de Desarrollo Institucional, que engloba el departamento de comunicación. Para entender la articulación entre las dos áreas, es esencial esta distinción, porque sus líneas de reporte y fases de planificación están sujetos a lógicas institucionales diferentes. De acuerdo con los encuestados, el área de comunicación tiene una estructura más horizontal, donde sus miembros trabajan en condiciones de mayor equidad bajo la dirección del director de Desarrollo Institucional. Por otro lado, el área de talento humano conserva una estructura vertical, encabezada por el director Administrativo Financiero, con una distinción objetiva entre funciones operativas y analíticas.

La Figura 6 muestra la estructura organizativa de la Unidad Educativa Particular Faith Vision de manera esquemática. El esquema muestra una jerarquía funcional liderada por el Rector y el Consejo Directivo, de los cuales dependen dos direcciones: la Dirección de Desarrollo Institucional, que incluye al Departamento de Comunicación; y la Dirección Administrativa Financiera, que cuenta con el Departamento de Talento Humano. Esto pone de manifiesto las diferentes lógicas de organización interna propias de cada área.

Figura 6. Organigrama general



Nota. *Elaboración propia basada en cuestionario institucional (2026).*

Dentro de la estructura administrativa, el problema de investigación se ve directamente influenciado por la presencia de dos áreas con distintos niveles jerárquicos que llevan a cabo sus funciones de forma independiente. Esta disposición genera retos adicionales para la coordinación y la alineación estratégica. El hecho de que esta situación ocurra demuestra la necesidad de poner en práctica metodologías ágiles para gestionar las iniciativas de forma más integrada. Así mismo, la falta de planificación y la ejecución de los procesos de la organización afectan de manera negativa la calidad estratégica (Suárez Salazar et al., 2025), por lo que es prioritario para Faith Vision potenciar las habilidades de gestión en ambas áreas.

2.2 Análisis del macroentorno: PESTEL

El análisis PESTEL es un instrumento para realizar diagnósticos estratégicos. Con este método se pueden detectar y valorar los elementos del macroentorno que influyen en el desempeño de una organización, los cuales se agrupan en seis dimensiones: Político, económico, tecnológico, ecológica o ambiental y legal (Mercado, 2022). Aplicar esto al contexto de la Unidad Educativa Particular Faith Vision facilita entender los factores externos que afectan la gestión de sus áreas de comunicación y talento humano, y justificar la conveniencia de implementar Scrum y OKR.

La incorporación de la Tabla 2 se debe a la necesidad de sistematizar comparativamente los elementos del macroentorno que tienen un impacto en la gestión institucional, ofreciendo una perspectiva completa que permite identificar con precisión las oportunidades y las presiones externas para las dos áreas.

Tabla 2. Análisis PESTEL

Factor	Variables	Impacto sobre la gestión
Político	Regulación del MINEDUC; Plan Estratégico Institucional 2021-2025; Plan Nacional por la Educación 2025-2040; normativa de gestión escolar (Acuerdo Ministerial 2024-00066-A).	Los procesos de gestión del talento docente y comunicación institucional deben ser verificables, según lo establecido por el marco normativo. Las políticas de calidad educativa del MINEDUC aumentan la presión sobre las áreas administrativas para evidenciar eficacia en la planificación y el seguimiento de resultados (Ministerio de Educación del Ecuador, 2023).
Económico	Entorno de limitación fiscal; presupuestos institucionales	Existen limitaciones presupuestarias ya que estas

	escasos; poder adquisitivo de las familias; inflación y costos de operación (Banco Central del Ecuador, 2024)	necesitan una optimización más eficiente de las operaciones en todas las áreas. La necesidad de obtener mejores resultados con recursos limitados impulsa a las instituciones educativas a fortalecer la planificación, el control y la gestión eficiente de sus recursos (Armijos Saca et al., 2025).
Social	Aumento de las expectativas familiares en cuanto a transparencia y calidad; la satisfacción del docente como elemento de retención; necesidad de comunicación oportuna y multicanal (Sánchez Cruz et al., 2023).	Las familias desean información institucional precisa y de fácil acceso por medio de varios canales digitales, lo que produce una presión directa sobre el área de comunicación. Para el campo de talento humano, retener a los docentes y al personal administrativo se vuelve una necesidad frente a un competitivo mercado laboral en la educación (Burgin & Daniel, 2022).
Tecnológico	Agenda Educativa Digital 2021-2025 del MINEDUC; digitalización de procesos administrativos; plataformas de gestión de proyectos y seguimiento de objetivos.	La adopción de herramientas para la gestión institucional se ve impulsada por la transformación digital. El departamento de comunicación ya emplea un sistema interno para el seguimiento y KPIs digitales; el departamento de TH, en su cuestionario, sugirió la implementación de sistemas ERP y almacenes digitales para automatizar los procesos operativos y gestionar tiempo para las tareas estratégicas.
Ecológico/Ambiental	Digitalización como una práctica de gestión ambiental responsable; tendencias en sostenibilidad (Organización de las Naciones Unidas, 2022).	Emplear herramientas digitales para la gestión ayuda a disminuir el uso de papel y de recursos físicos, lo que favorece una operación con mayor sostenibilidad. Los mensajes de responsabilidad ambiental pueden ser incluidos por el área de comunicación como parte de su posicionamiento institucional (Broce et al., 2023).
Legal	Código de Trabajo y normativa laboral (evaluación docente, capacitación, acuerdos ministeriales); Ley Orgánica de	Los procesos del área de talento humano, como los contratos, las evaluaciones, las afiliaciones al IESS, los permisos y la ejecución

	Comunicación; normativa de protección de datos personales.	de acuerdos ministeriales son regulados directamente por el marco legal. La Ley de Comunicación define principios de veracidad y responsabilidad en el ámbito comunicacional, los cuales establecen las pautas para la estrategia comunicativa institucional (Asamblea Nacional del Ecuador, 2021, 2022).

Nota. *Elaboración propia con base en fuentes académicas y datos del cuestionario (2026).*

El análisis PESTEL muestra que el entorno externo integra la carga regulatoria en aumento, relacionada con la calidad de la educación y la gestión del talento, con oportunidades específicas que surgen de la transformación digital y de tener a disposición herramientas de gestión económicas. Esta combinación posiciona la implementación de Scrum y OKR no solamente como una alternativa para mejorar la organización interna, sino también como una respuesta necesaria desde el punto de vista estratégico ante las exigencias del macroentorno de la educación en Ecuador.

2.3 Caracterización del área de comunicación institucional

El área de comunicación de la Unidad Educativa Particular Faith Vision, está formada por tres miembros, está asociada a la Dirección de Desarrollo Institucional. Según las respuestas del cuestionario, el área funciona bajo una estructura horizontal, en la que no existen jerarquías formales, con el director de Desarrollo Institucional como superior inmediato. Esta configuración fomenta que sus miembros trabajen juntos de manera autónoma; no obstante, también impone retos en la administración de la carga laboral, particularmente cuando no hay roles de coordinación bien definidos.

La estructura organizacional del área de comunicación que forma parte de la Dirección de Desarrollo Institucional, se representa esquemáticamente en la Figura 7. Este diagrama ilustra la posición de sus integrantes en el mismo nivel jerárquico y su dependencia directa del director evidenciando la ausencia de subniveles formales y la lógica de trabajo colaborativo horizontal que caracteriza al equipo.

Figura 7. Organigrama de la dirección de Desarrollo Institucional



Nota. *Elaboración propia basada en cuestionario institucional (2026).*

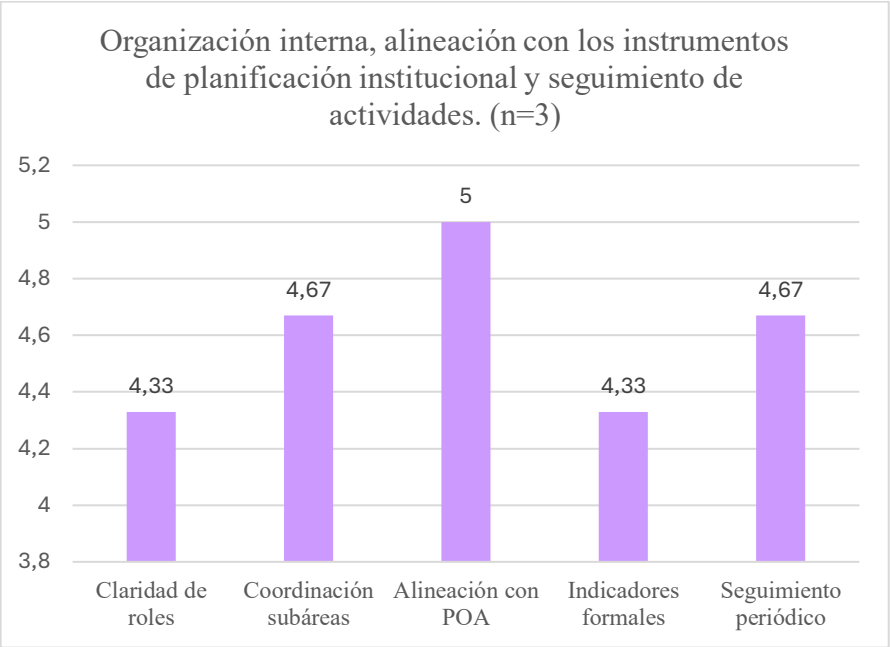
2.3.1 Planificación y Articulación Estratégica

Desde el inicio de cada año académico, el departamento de comunicación establece su planificación en función del Proyecto de Dirección y del Plan Operativo Anual, lo que permite ejecutar operaciones siguiendo las metas estratégicas de la institución. Esta operación no es responsabilidad única de un individuo, sino que involucra al equipo entero y al director de Desarrollo Institucional. Estos determinan juntos las acciones a realizar y las adecuan según las exigencias del entorno y las tendencias. De esta manera, la planificación se vuelve colaborativa, lo que refuerza la cohesión interna del área y garantiza que cada propuesta esté en línea con una visión compartida.

Las tareas que se derivan de esta planificación son variadas y van desde implementar el plan de comunicación y establecer la posición institucional en medios digitales y tradicionales, hasta crear contenidos estratégicos, coordinar campañas y generar material para el proceso de admisiones. Esta extensa variedad de responsabilidades demuestra que el área no tiene una función exclusivamente operativa, sino que se sitúa en un lugar estratégico dentro de la institución, ayudando de forma activa a fortalecer su imagen y a alcanzar sus metas organizacionales.

La Figura 8 presenta los resultados del área de Comunicación en relación con los procesos de planificación, coordinación y seguimiento de actividades, evidenciando una valoración general positiva en los aspectos evaluados. Estos resultados reflejan un desempeño favorable del área, especialmente en lo referente a la organización del trabajo y la ejecución de las actividades, lo que permite identificar una base sólida para la implementación de mejoras orientadas al fortalecimiento de la gestión comunicacional.

Figura 8. Organización interna y seguimiento del área de Comunicación



***Nota*.** Elaboración propia con base en encuesta institucional (2026).

2.3.2 Coordinación Interna y Canales de Gestión

La coordinación interna del área ocurre a través de una comunicación interpersonal permanente entre los miembros y de reuniones en equipo, las cuales son respaldadas por un sistema interno de seguimiento. Los participantes de la encuesta valoran la planificación y la coordinación fundamentadas en roles bien determinados, lo que muestra un desempeño organizado del equipo. Sin embargo, el cuestionario señala un obstáculo frecuente: la recepción demorada de pedidos que vienen de otras áreas, sin seguir el proceso formal que se ha establecido, da lugar a tener que reprogramar actividades previamente planificadas para satisfacer necesidades emergentes. Esta circunstancia revela deficiencias en la ejecución de los procesos planificados y en la coordinación entre departamentos, por lo que es imprescindible establecer protocolos de solicitud con plazos mínimos de aviso previo para lograr una gestión más eficiente.

Asimismo, el área de comunicación se encarga de manejar varios canales de comunicación institucional, tales como las redes sociales Facebook e Instagram, la página web y el correo electrónico. Se emplean indicadores clave de desempeño (KPI) para medir el rendimiento y el desempeño, además de analizar otros parámetros como la tasa de clics (CTR), la tasa de interacción, la tasa de apertura del correo electrónico y el aumento en el número de seguidores. Siguiendo esta línea, la aplicación continua de estas

métricas evidencia un grado significativo de madurez en el manejo digital. Esto le otorga una posición favorable y revela una tendencia marcada hacia una administración basada en datos y resultados medibles.

2.3.3 Seguimiento, Indicadores y Acciones Correctivas

El equipo ha creado un sistema interno de seguimiento que facilita el monitoreo continuo del progreso, la condición de los procedimientos y el grado de cumplimiento de las solicitudes atendidas. Este mecanismo permite supervisar las iniciativas en tiempo real y se complementa con revisiones periódicas, que tienen lugar cada quince días o cada mes, lo cual demuestra la institucionalización de prácticas de monitoreo operativo. En este marco, supervisar las actividades es considerado uno de los aspectos más valorados del área, lo que demuestra la presencia de un sistema de control eficaz y duradero.

Cuando se presentan desviaciones de lo planificado, el área toma medidas correctivas que consisten en supervisar y ajustar las tareas, además de coordinar directamente con las áreas requeridas para redefinir los plazos. Estas acciones se consolidan a través de espacios de articulación con el director, lo que posibilita la toma oportuna de decisiones. Aunque se aprecia esta capacidad de respuesta, también se considera necesario reforzar su sistematización para avanzar hacia una gestión más anticipativa que disminuya la dependencia de respuestas reactivas.

En lo que se refiere a las oportunidades de mejora, se detectan tres líneas de acción principales: el fortalecimiento del personal para una mejor distribución de responsabilidades; la implementación de herramientas tecnológicas específicas, como CRM o sistemas de gestión de comunicaciones, que posibiliten evaluar con mayor exactitud los efectos de las acciones realizadas; y la adopción de protocolos interáreas que definan tiempos mínimos previos para manejar solicitudes. Estas propuestas no solo demuestran el reconocimiento de las limitaciones actuales, sino también la disposición del equipo para mejorar de manera constante.

En resumen, el área de comunicación muestra un grado importante de madurez operativa. Esta se basa en una planificación organizada, un sistema activo de seguimiento, la utilización de indicadores de rendimiento y una cultura que promueve revisiones periódicas. Sin embargo, aún persisten retos que tienen relación con la administración de solicitudes no programadas que vienen de otras áreas y con el requerimiento de impulsar

su capacidad operativa a través de la implementación de instrumentos tecnológicos que apoyen una gestión más estratégica y eficiente.

2.4 Caracterización del área de talento humano

El equipo de talento humano de la Unidad Educativa Particular Faith Vision, que forma parte de la Dirección Financiera, está compuesto por cinco miembros que se encargan de cuatro subdepartamentos: salud y seguridad ocupacional (SSO), trabajo social, coordinación de servicios externos y talento humano (gestión de personal, contratos y evaluaciones). A diferencia del área de comunicación, su estructura es de carácter vertical. De acuerdo con los encuestados, el director Administrativo Financiero lidera todas estas subáreas, mientras que los demás cargos son operativos y se ubican en un mismo nivel jerárquico.

La Figura 9 representa la organización estructural del área de talento humano, que pertenece a la Dirección Administrativa Financiera. Se puede ver en este una estructura vertical que es liderada por el director Financiero y, a nivel operativo, por los encargados de cada subárea. Esto demuestra que la organización tiene funciones y líneas de autoridad bien establecidas.

Figura 9. Organigrama de la dirección Administrativa Financiera



Nota. *Elaboración propia basada en cuestionario institucional (2026).*

2.4.1 Planificación y Articulación con el Plan Operativo Anual (POA)

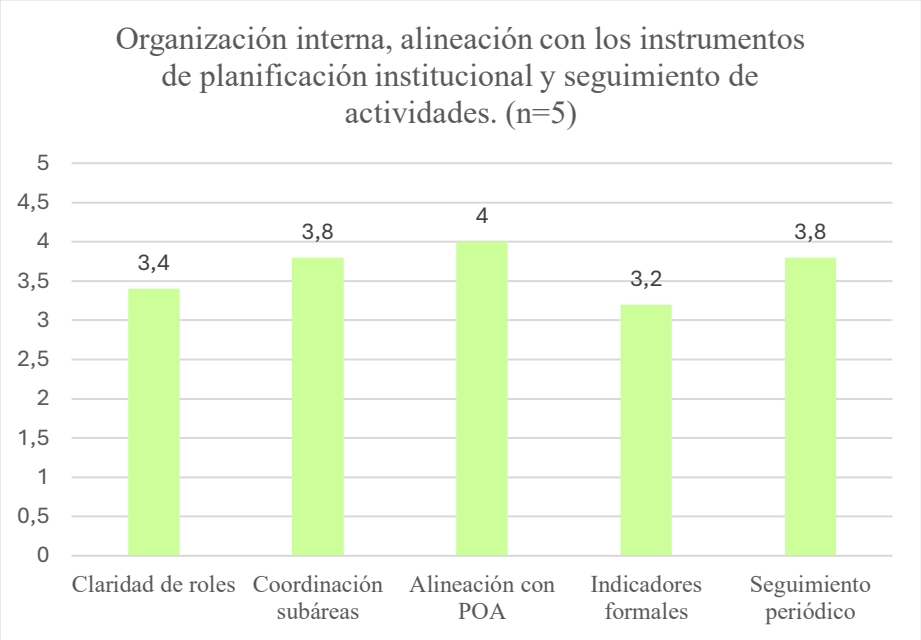
Al comienzo de cada año académico, se lleva a cabo la planificación del área, la cual se basa en el análisis de las necesidades organizacionales y los resultados alcanzados en el periodo anterior. Este procedimiento implica la participación del equipo de talento humano en el análisis del cumplimiento del POA, así como en el hallazgo de actividades que están pendientes y secciones donde se puede mejorar. Cada miembro hace su planificación con base en sus responsabilidades, tomando como base los resultados obtenidos y las necesidades identificadas. En este contexto, una de las dimensiones más apreciadas en el área es la alineación de las actividades con el Proyecto de Dirección y el Plan Operativo Anual; esto muestra una percepción positiva acerca de la concordancia entre los instrumentos de planificación institucional y lo que se ha hecho.

Sin embargo, se detectan ciertas limitaciones en el proceso. En algunos casos, la planificación se enfoca en los niveles de dirección, lo que restringe la participación del equipo operativo en su creación y socialización. En consecuencia, no todos los miembros del área tienen claro cuáles son las metas establecidas. Por lo tanto, a pesar de que la planificación se ajusta a los lineamientos de la organización, su comunicación interna tiene aspectos que pueden mejorarse, sobre todo en lo que respecta a la claridad, el compromiso y la participación de cada uno de los miembros del equipo.

La gestión continua y ordenada es requerida en el área de talento humano, la cual se distingue por manejar una gran carga operativa y una gran variedad de responsabilidades. Desde esta perspectiva, el analista de talento humano se ocupa de procesos, como la selección, la capacitación, el *onboarding* y la desvinculación. También se encarga de redactar contratos, actas de finiquito y avisos al IESS. El área de salud y seguridad ocupacional, se ocupa de la prevención de amenazas, del cumplimiento de regulaciones y de la asistencia médica. El trabajo social se centra en acompañar y evaluar casos, generar informes técnicos y activar protocolos correspondientes a diversas situaciones. El área también participa de manera transversal en la gestión del clima laboral y en la resolución de conflictos, lo cual demuestra su trascendencia para el funcionamiento cotidiano de la empresa.

La Figura 10 corresponde a los resultados del área de Talento Humano respecto a coordinación, alineación institucional y seguimiento, identificándose oportunidades de mejora en el uso de indicadores.

Figura 10. Organización interna y seguimiento del área de Talento Humano



Nota. *Elaboración propia con base en encuesta institucional (2026).*

2.4.2 Coordinación Interna e Interáreas

La coordinación interna del área se efectúa, mediante reuniones cada dos semanas, las cuales son el espacio principal para organizar y supervisar. Estas se complementan con medios de comunicación como WhatsApp, llamadas telefónicas y correo electrónico. Los miembros aprecian la comunicación continua, el trabajo en equipo y la asignación de tareas por subárea como componentes fundamentales de su rutina diaria, según los cuestionarios y las encuestas realizados al personal.

No obstante, se detectan también algunos inconvenientes que afectan la coordinación del área. La comunicación poco estructurada o tardía de datos, las altas cargas laborales en periodos específicos, las dificultades para priorizar múltiples demandas simultáneamente y la presencia de varios niveles de aprobación que demoran la realización de actividades antes programadas son algunos de los problemas más comunes. Si bien se valora adecuadamente la coordinación entre áreas, estos casos muestran que es necesario reforzar los mecanismos de articulación para conseguir una gestión más ordenada y ágil.

Por otro lado, los datos recolectados muestran que es necesaria una mayor participación de la subárea de trabajo social en los procesos de planificación. En la práctica, se observa que la integración entre las subáreas de talento humano no está completamente equilibrada, pues sus miembros expresan que necesitan más espacios formales para contribuir desde su experiencia técnica. Esto indica que no todos los miembros del área se involucran directamente en la toma de decisiones, lo cual es una oportunidad para fortalecer un manejo más coherente, participativo e inclusivo dentro del equipo.

2.4.3 Seguimiento, Indicadores y Acciones Correctivas

El seguimiento de las tareas del área de recursos humanos se lleva a cabo por medio de una variedad de herramientas, que incluyen matrices de Excel, cronogramas de trabajo, reportes mensuales sobre la gestión, registros técnicos, tablas de control y encuentros periódicos. No obstante, las respuestas del cuestionario muestran que el grado de formalidad del seguimiento presenta una gran variabilidad; este puede ir desde prácticas organizadas con varios mecanismos de control hasta métodos más restringidos que se limitan a encuentros quincenales o incluso la falta total de un seguimiento formal. Este último punto resulta importante porque señala que una parte del equipo trabaja sin procedimientos sistemáticos ni de monitoreo de sus procesos, lo cual puede tener un impacto negativo en la gestión del área.

Uno de los hallazgos más significativos del diagnóstico es que hay pocos indicadores para el control de iniciativas. La mayoría de los miembros indicó que no hay parámetros específicos o que no tienen claridad acerca de su uso; solo uno de los encuestados hizo referencia al cumplimiento del POA como un indicador general, sin métricas concretas vinculadas. Esta situación evidencia una brecha significativa en la medición del rendimiento, lo que complica tener información objetiva para monitorear y evaluar los resultados.

Las reuniones quincenales son el lugar principal donde se tratan las desviaciones mediante acciones correctivas. En estas, el equipo estudia los incumplimientos, examina sus motivos y decide sobre ajustes como la reorganización de prioridades, la reprogramación de actividades o la redefinición de estrategias. A pesar de que hay una clara disposición para abordar los problemas que surgen, la falta de indicadores

obstaculiza la identificación temprana de los fallos, lo cual restringe la capacidad del área para ejercer un control más sistemático y preventivo.

2.4.4 Principales Dificultades y Propuestas de Mejora

La carga operativa alta, que disminuye de manera importante el tiempo disponible para llevar a cabo actividades estratégicas, es el principal obstáculo estructural del área y se señala con frecuencia en las encuestas. Las respuestas muestran una mezcla de factores, como la escasez de personal, las restricciones temporales para cumplir simultáneamente con todas las funciones y la elevada demanda de requisitos institucionales. Además, el hecho de que las instancias directivas respondan lentamente y que haya varios niveles de aprobación previos hace que la ejecución de actividades planificadas se demore. En conjunto, estos factores crean un ambiente de sobrecarga que afecta la efectividad del área y limita su capacidad para organizar estratégicamente sus objetivos.

La recomendación más precisa de mejora que se detectó en el cuestionario apunta a la automatización de procesos operativos, por medio de la puesta en marcha de sistemas informáticos para evaluaciones, almacenes digitales para el proceso de integración y un sistema ERP que posibilite a los empleados manejar directamente peticiones de permisos y certificados. Liberar al equipo de talento humano de tareas administrativas que se repiten y optimizar los procedimientos operativos son los objetivos de esta iniciativa, lo que posibilitará una mayor concentración en actividades estratégicas. Además, el uso de estas herramientas tecnológicas facilitaría la creación de indicadores de gestión más precisos y cuantificables, lo que mejoraría el control del rendimiento y solventaría la falta actual de métricas formales en esta área.

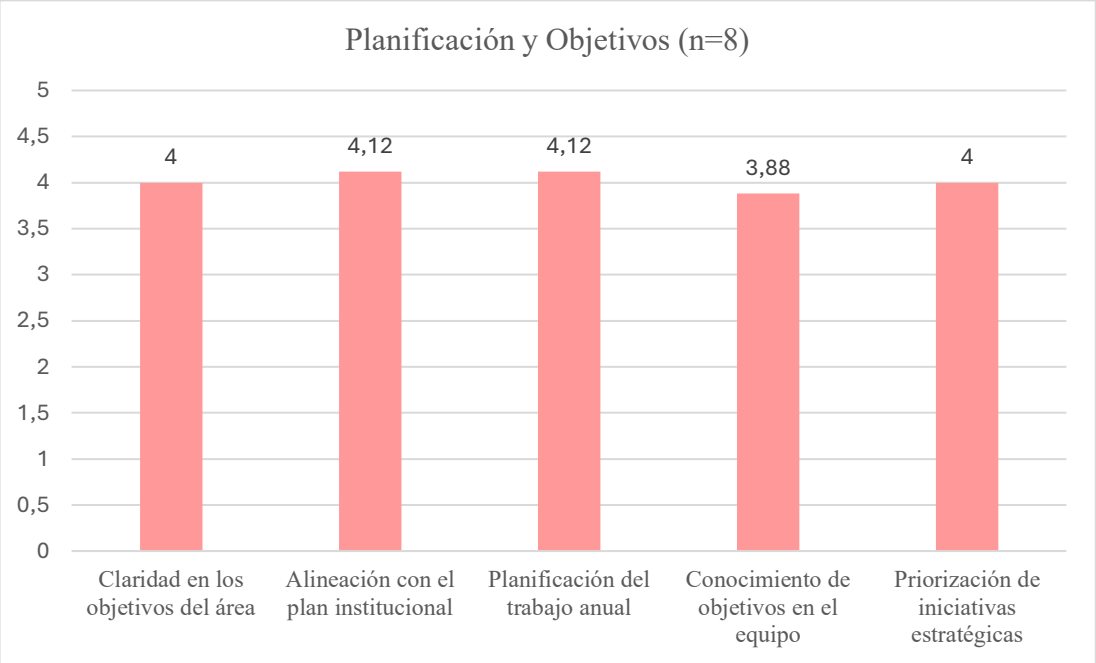
2.5 Visión conjunta del funcionamiento de las áreas

En esta perspectiva integrada de cómo funcionan las áreas, se nota que ambas tienen una lógica de trabajo enfocada en la planificación y el logro de objetivos. También comparten una dinámica de coordinación basada en la comunicación continua y la implementación de instrumentos operativos. Sin embargo, también se observan diferencias en la forma de establecer los mecanismos de seguimiento y en el grado de comprensión y socialización de las metas, lo cual afecta cómo cada equipo lleva a cabo sus labores. Este análisis integrado posibilita detectar elementos comunes y diferencias significativas que contribuyen a una mejor comprensión del rendimiento de la organización.

2.5.1 Alineación conjunta de la planificación institucional

La planificación organizacional es un elemento importante para realizar las actividades en las áreas analizadas, porque permite orientar los esfuerzos hacia el cumplimiento de objetivos. Es evidente que los instrumentos de planificación institucional funcionan como una guía para la ejecución de procesos y la organización de las actividades realizadas por los equipos de trabajo. La presencia de lineamientos bien establecidos genera una mejor organización de las tareas y la capacidad de seguir una dirección que esté en línea con las metas de la institución. Los resultados de esta dimensión se encuentran ilustrados en la Figura 11.

Figura 11. Resultados de planificación y objetivos institucionales



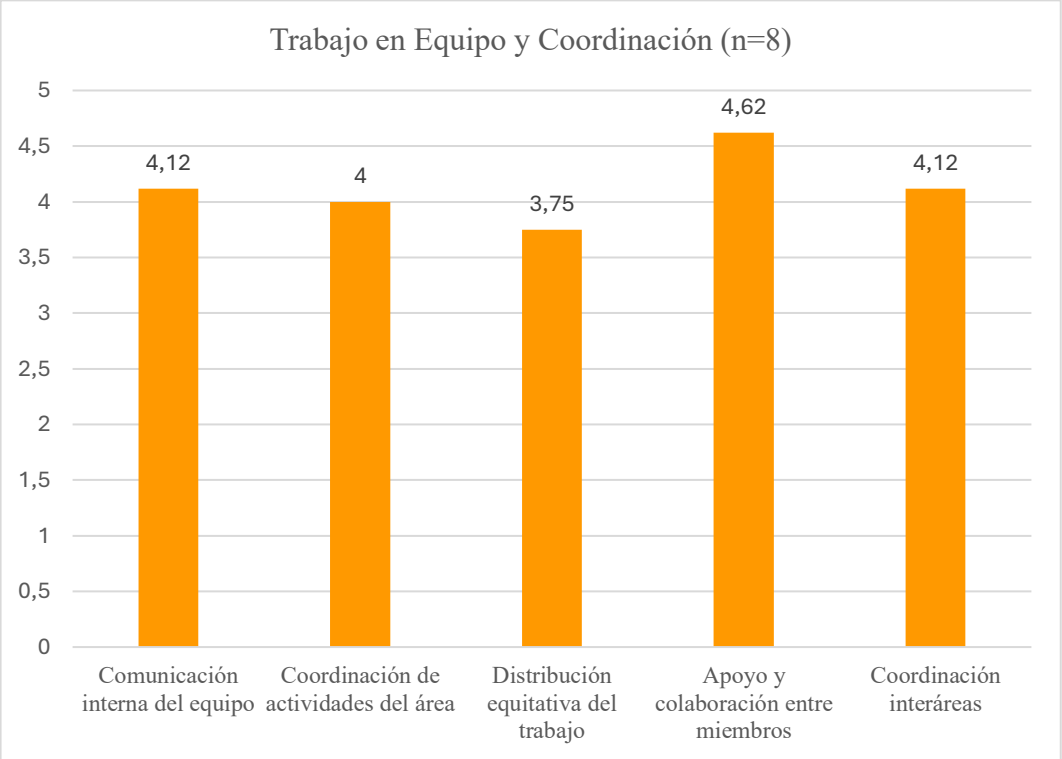
Nota. *Elaboración propia con base en encuesta institucional (2026).*

Sin embargo, a pesar de que se tiene una percepción positiva acerca de la planificación, también se detectan elementos que podrían ser mejorados en lo que respecta al entendimiento y apropiación de los objetivos por todos los miembros. Esto indica que se requiere fortalecer los espacios de comunicación y socialización para establecer una visión común en los equipos y fomentar una participación más activa en el planteamiento de objetivos.

2.5.2 Dinámica colaborativa y articulación entre áreas

Para que las actividades y procesos en las áreas investigadas avancen adecuadamente, es esencial la colaboración y coordinación entre los equipos. El respaldo mutuo y la comunicación constante entre los integrantes hacen posible mantener un entorno de trabajo que favorece la organización y fomenta el desempeño eficaz de las tareas asignadas. Además, la capacidad de colaborar con otros y compartir información ayuda a resolver los problemas que surgen durante las actividades cotidianas y promueve una integración más sólida entre los miembros de los equipos. Los resultados vinculados a esta dimensión se presentan en la Figura 12.

Figura 12. Resultados de trabajo en equipo y coordinación



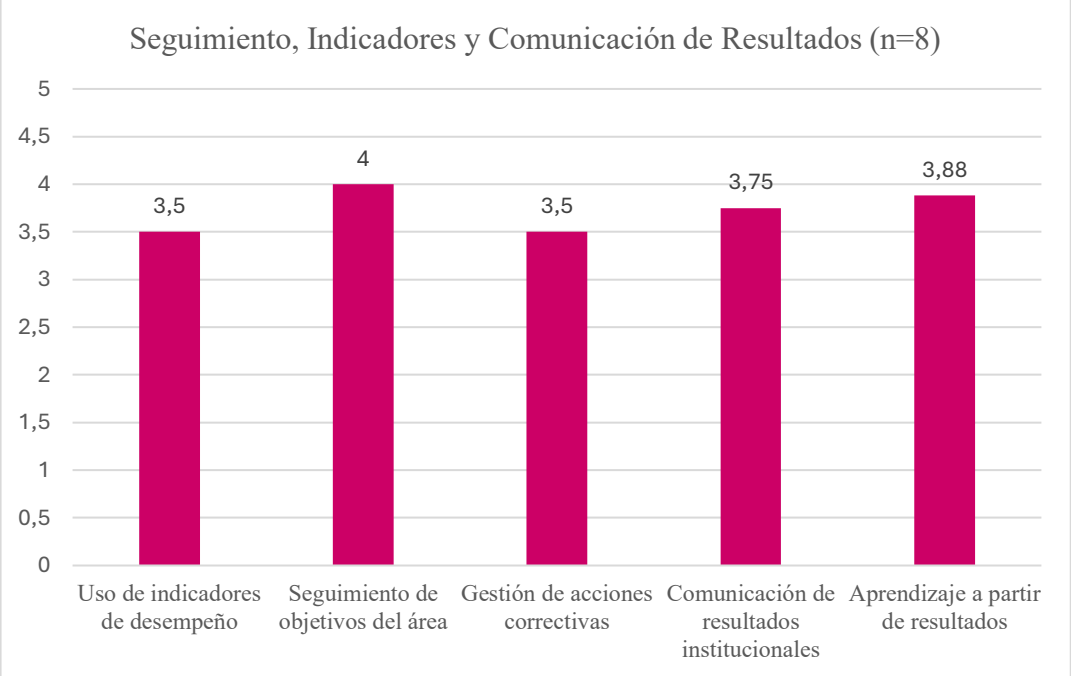
Nota. *Elaboración propia con base en encuesta institucional (2026).*

A pesar de esto, la percepción acerca de la distribución de responsabilidades muestra ciertos elementos que podrían optimizarse. Incluso si se valora positivamente el trabajo en equipo, se notan disparidades en la forma en que los miembros consideran la participación dentro de los equipos y la asignación de obligaciones. Esto indica que es necesario impulsar una distribución de funciones más equitativa, para lograr una participación más uniforme y un manejo más adecuado de la carga laboral.

2.5.3 Seguimiento y evaluación de resultados

La supervisión de las actividades y la revisión de sus resultados permiten el desarrollo de los procesos y reconocer aspectos que requieren atención o ajustes. A partir de los datos de la encuesta, se identifican oportunidades para fortalecer el uso de mecanismos que ayuden al seguimiento y la interpretación de la información generada. La Figura 13 presenta los resultados correspondientes a estas variables. Un manejo más estructurado de estos procesos puede contribuir a una identificación más oportuna de necesidades y dificultades, favoreciendo la implementación de acciones que permitan optimizar el desarrollo de las actividades.

Figura 13. Resultados de seguimiento e indicadores

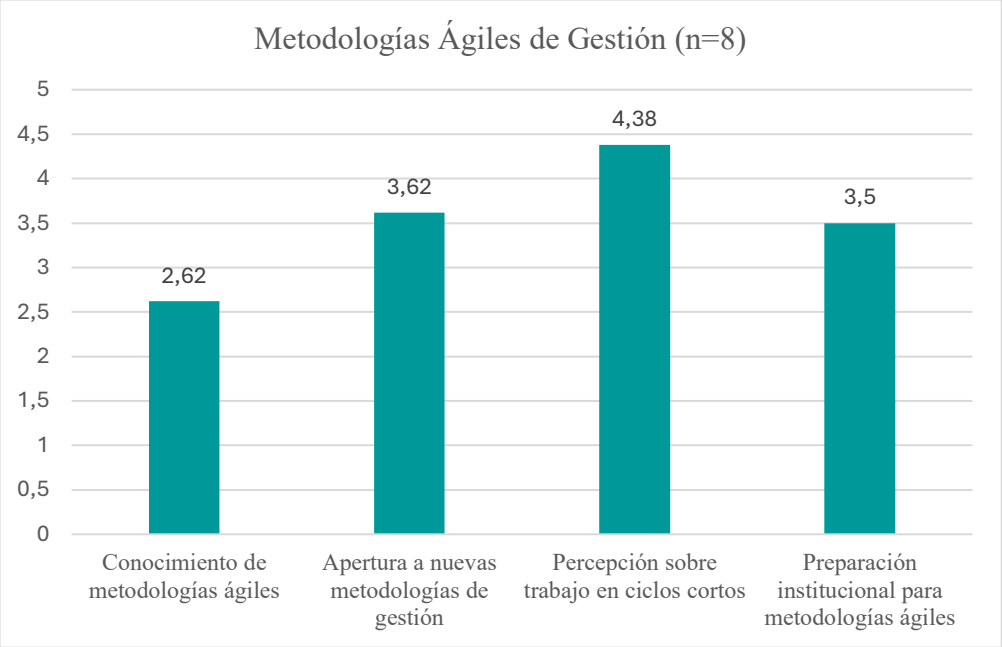


Nota. *Elaboración propia con base en encuesta institucional (2026).*

2.6 Percepción sobre Metodologías Ágiles

Los resultados asociados con la percepción de los trabajadores acerca de las metodologías ágiles y de gestión revelan una circunstancia específica. En general, muchos de los participantes de las encuestas y de los cuestionarios no tienen conocimiento sobre estas metodologías, por lo que términos como Kanban, OKR o Scrum son poco conocidos en su aspecto técnico. Sin embargo, al examinar sus respuestas en relación con prácticas específicas, se observa que tienen una comprensión implícita de algunos de sus principios, particularmente los asociados a la organización del trabajo en ciclos cortos y la revisión continua de las tareas. Datos que se aprecian dentro de la Figura 14.

Figura 14. Enfoque hacia metodologías ágiles



Nota. *Elaboración propia con base en encuesta institucional (2026).*

Por consiguiente, para que este desarrollo sea verdaderamente efectivo, es esencial complementarlo con procesos de sensibilización y capacitación que proporcionen más claridad a estas prácticas. Así, no solamente se mejora la comprensión de los enfoques ágiles, sino que se promueve su implementación en el trabajo cotidiano de manera más consciente y estructurada. Esto, a su vez, ayuda a consolidar la gestión del equipo de manera sostenible y gradual.

2.7 Análisis FODA de las áreas de comunicación y talento humano

El análisis FODA es una herramienta de diagnóstico estratégico que permite examinar de forma simultánea los factores internos de una organización, es decir, sus fortalezas y debilidades, así como los factores externos que condicionan su desempeño, entre ellos las oportunidades y amenazas del entorno. Su utilidad radica en ofrecer una visión integral de la situación de un área o empresa, facilitando la identificación de brechas, potencialidades y riesgos que no siempre son visibles a través de un análisis parcial (Johnson et al., 2008).

A continuación, en la Tabla 3 se presenta el análisis FODA correspondiente a las áreas de comunicación y talento humano de la Unidad Educativa Particular Faith Vision, en el cual se sistematizan los principales factores internos y externos identificados a lo largo del proceso de caracterización.

Tabla 3. Análisis FODA

Fortalezas (F)	Debilidades (D)
F1: Existe un clima organizacional positivo, caracterizado por el apoyo y la buena relación entre los miembros del equipo. F2: Se evidencia una adecuada alineación entre las áreas y los instrumentos de planificación estratégica. F3: El área de comunicación cuenta con planificación estructurada, herramientas de seguimiento y métricas definidas. F4: Existe una cultura de revisión periódica orientada a la mejora continua. F5: Talento humano presenta reportes periódicos que permiten rendir cuentas a la autoridad.	D1: El área de talento humano carece de indicadores formales que permitan evaluar el desempeño de manera estructurada. D2: La alta carga de actividades reduce el tiempo disponible para la gestión estratégica. D3: El seguimiento de procesos se realiza de forma informal, con herramientas no estandarizadas. D4: La planificación se ve afectada por interrupciones constantes derivadas de solicitudes imprevistas. D5: La distribución de la carga laboral no es equitativa, afectando el equilibrio en el trabajo.
Oportunidades (O)	**Amenazas (A)**
O1: Las metodologías ágiles como Scrum y OKR representan una alternativa viable para mejorar la gestión. O2: Existen herramientas digitales que facilitan la gestión de procesos y el seguimiento de actividades. O3: Las políticas educativas impulsan la mejora continua en la gestión institucional. O4: Se observa apertura hacia la adopción de metodologías ágiles y trabajo en ciclos cortos. O5: Existe interés en la digitalización y automatización de procesos internos.	A1: El aumento de la competencia en el sector educativo exige mayores niveles de desempeño. A2: Los cambios constantes en la normativa educativa y laboral incrementan las exigencias administrativas. A3: La sobrecarga laboral puede afectar la motivación y retención del personal. A4: Las solicitudes urgentes no planificadas interrumpen la continuidad de las actividades. A5: La rápida evolución tecnológica exige actualización constante de habilidades y herramientas.

Nota. *Elaboración propia basada en resultados de la encuesta y cuestionario (2026).*

La lectura cruzada de los cuadrantes del análisis FODA permite derivar estrategias concretas que responden de manera coherente a la situación diagnosticada en las áreas de comunicación y talento humano. Esta metodología, conocida como matriz FODA cruzada, combina los factores internos y externos para generar cuatro tipos de estrategias: las estrategias FO, de carácter ofensivo, que aprovechan las fortalezas para capitalizar las oportunidades del entorno; las estrategias DO, orientadas a la mejora, que buscan superar

las debilidades mediante el aprovechamiento de oportunidades; las estrategias FA, de naturaleza defensiva, que utilizan las fortalezas para mitigar las amenazas identificadas; y las estrategias DA, de contingencia, que abordan simultáneamente las debilidades y las amenazas con el fin de reducir la vulnerabilidad organizacional (Weihrich, 1982).

En la Tabla 4 se presentan las estrategias resultantes del cruce de los factores internos y externos identificados en el análisis FODA, organizadas por cuadrante y orientadas a fortalecer el desempeño organizacional de las áreas estudiadas.

Tabla 4. Estrategias cruzadas del FODA

	Fortalezas (F)	**Debilidades (D)**
Oportunidades (O)	FO-Estrategias ofensivas: 1) Implementar Scrum aprovechando la mejora continua (F4) y apertura ágil (O4). 2) Adoptar OKR con apoyo del clima colaborativo (F1) y herramientas digitales (O2). 3) Alinear planificación institucional (F2) con directrices educativas (O3). 4) Digitalizar reportes (O2, O5) para ampliar el sistema de métricas (F5).	DO-Estrategias de mejora: 1) Usar herramientas digitales (O2) para crear indicadores en talento humano (D1). 2) Aplicar OKR (O1) para formalizar seguimiento y reducir informalidad (D3). 3) Implementar Scrum (O4) para organizar el trabajo y reducir interrupciones (D4). 4) Usar digitalización (O5) para mejorar la distribución de carga laboral (D5).
Amenazas (A)	FA-Estrategias defensivas: 1) Usar planificación y mejora continua (F3, F4) frente a competencia (A1). 2) Apoyar informes de gestión (F5) ante cambios normativos (A2). 3) Fortalecer trabajo en equipo (F1) para mitigar rotación (A3). 4) Anticipar requerimientos con planificación (F2) frente a interrupciones (A4).	DA-Estrategias de contingencia: 1) Automatizar procesos (D2, D3) para reducir sobrecarga ante exigencias (A2, A3). 2) Crear protocolos formales (D4) para gestionar imprevistos (A4). 3) Capacitar en metodologías ágiles (D3) para adaptarse a cambios (A5). 4) Redistribuir carga laboral (D5) para prevenir desgaste (A3).

Nota. *Elaboración propia basada en resultados de la encuesta y cuestionario (2026).*

2.8 Hallazgos del diagnóstico y brechas de gestión identificadas

La primera brecha se evidencia en la falta de capacidad para poner en práctica las actividades planeadas ante requerimientos inesperados del entorno. En comunicación, esto se presenta en la interrupción de las labores programadas debido a demandas urgentes de diversas áreas, lo que fuerza a reorganizar prioridades y perjudica la continuidad de las actividades programadas. En cuanto a talento humano, el equipo se ve saturado por una alta carga operativa y pierde tiempo, lo que limita el espacio para las actividades estratégicas y ralentiza los procesos que ya estaban planificados.

La dificultad para mantener la coherencia entre la planificación y el desarrollo cotidiano constituye la segunda brecha. A pesar de que la alineación con los objetivos institucionales tiene una valoración positiva, en la práctica no siempre se refleja en prioridades definidas. Asimismo, la planificación no es comprendida de manera similar por todos los miembros, lo cual reduce su aplicación operacional y provoca disparidades entre lo que se planifica y lo que se realiza.

Finalmente, la tercera brecha se refiere al sistema de seguimiento y control, en el cual se detecta la falta de indicadores estandarizados que permitan un monitoreo factible del rendimiento. Cuando un área tiene herramientas de medición más avanzadas, pero el otro no cuenta con indicadores formales, se producen desigualdades en la capacidad de control. En suma, los mecanismos actuales de seguimiento e informes no garantizan una visión integral del progreso, lo cual complica la toma de decisiones basadas en evidencia y debilita la mejora continua.

3. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE SCRUM Y OKR

En este Capítulo 3 se presenta el diseño y desarrollo de una propuesta de implementación de un modelo de gestión orientado a mejorar la planificación, organización, ejecución y seguimiento del trabajo en áreas administrativas, a partir de las brechas identificadas en el diagnóstico previo. El capítulo expone de manera estructurada cómo se busca fortalecer la conexión entre la planificación estratégica y las actividades operativas mediante ciclos de trabajo cortos, objetivos claramente definidos y un sistema de seguimiento basado en indicadores de desempeño. Asimismo, se detallan los elementos fundamentales del modelo propuesto, incluyendo la definición de roles dentro del equipo, la organización de los eventos de trabajo, la gestión de los artefactos necesarios para el control de las actividades y los mecanismos de integración que permiten asegurar la coherencia entre la ejecución diaria y los objetivos establecidos. De igual forma, se desarrollan los objetivos estratégicos, los resultados clave e indicadores de monitoreo que permiten evaluar el avance de manera objetiva y sistemática, para finalmente presentar los beneficios esperados de la implementación, el plan de ejecución por fases y el análisis de riesgos y limitaciones del modelo, lo que en conjunto permite comprender tanto su estructura como su funcionamiento práctico y su aporte a la mejora de la gestión y la toma de decisiones dentro del contexto organizacional.

3.1 Fundamentación de la propuesta

Tres debilidades estructurales en la gestión fueron identificadas con base en la caracterización del Capítulo 2 de las áreas de Comunicación y Talento Humano en la Unidad Educativa Faith Vision. Los datos obtenidos mediante encuestas al personal administrativo y cuestionarios aplicados a los directores de área revelan que el 78% de los colaboradores de Talento Humano señaló la ausencia de indicadores formales de rendimiento como la principal limitación operativa; el 65% reportó dificultades de coordinación interáreas; y el 70% indicó que el seguimiento de actividades se realiza de manera no estandarizada. En el área de Comunicación, el 60% del personal identificó las interrupciones por solicitudes urgentes externas como el factor que más afecta la planificación.

En cuanto al área de Comunicación, si bien cuenta con un plan consolidado y con el empleo de indicadores digitales, enfrenta problemas como la interrupción habitual de sus tareas programadas a causa de pedidos urgentes que vienen de otros sectores, los cuales no siguen un procedimiento formal de gestión. Además, se detectó que no existe un protocolo definido de priorización ante solicitudes concurrentes. A través de ambas áreas, se observa una falta de conexión entre la planificación estratégica, que está formalmente articulada con el Plan Operativo Anual (POA), y la implementación diaria, la cual ocurre sin un vínculo evidente y continuo con los objetivos institucionales.

En respuesta a esta evaluación, la propuesta actual sugiere la aplicación conjunta de Scrum y OKR como un modelo de gestión para atender específicamente las brechas detectadas. En este sentido, Scrum ofrece una estructura iterativa que ayuda a estructurar el trabajo en ciclos de dos semanas. Esto hace más fácil la definición de compromisos claros de entrega y la creación de espacios oficiales que se centran en la revisión sistemática y la mejora continua.

En contraste, los OKR añaden un aspecto estratégico a la metodología propuesta, al fijar objetivos centrados en resultados y acompañar estos de indicadores medibles que posibilitan una evaluación periódica y objetiva del avance. Por lo tanto, la aplicación conjunta de las dos metodologías, que combina el planeamiento estratégico con la ejecución operativa de manera continua, constituye una respuesta metodológica completa que necesita la Unidad Educativa Faith Vision para mejorar su gestión y optimizar su desempeño administrativo.

3.2 Objetivos de la propuesta

La presente propuesta tiene como objetivo la implementación de un modelo integrado de gestión en modalidad piloto, basado en la articulación de las metodologías OKR y Scrum, aplicado en las áreas de Comunicación y Talento Humano durante el período lectivo 2026–2027. Esta fase piloto permitirá evaluar su viabilidad, pertinencia y efectividad dentro del contexto institucional. Su diseño contempla la organización del trabajo mediante *sprints* quincenales, la definición de objetivos estratégicos con resultados clave medibles y la integración entre la planificación institucional y la ejecución operativa. Con ello, se busca fortalecer la coordinación interáreas, mejorar el seguimiento de actividades y optimizar la toma de decisiones basada en datos, promoviendo una gestión más estructurada, ágil y orientada a resultados.

Para alcanzar este propósito, la propuesta se estructura en cinco objetivos específicos: (1) adaptar los roles, artefactos y eventos de Scrum a la estructura organizativa de las áreas de Comunicación y Talento Humano, garantizando su compatibilidad con los procesos y la jerarquía vigente; (2) diseñar un conjunto de OKR para cada área, incorporando resultados clave, líneas base, metas y frecuencias de medición, de manera que el trabajo operativo se alinee con los objetivos del Plan Operativo Anual (POA); (3) establecer un sistema integrado de seguimiento y monitoreo de indicadores que permita generar visibilidad continua sobre el cumplimiento de metas; (4) desarrollar un plan de implementación por fases, con actividades, plazos, responsables y entregables, que facilite la adopción progresiva del modelo; y (5) implementar un programa de capacitación en Scrum y OKR dirigido al personal de ambas áreas, orientado a asegurar la comprensión del modelo, reducir la resistencia al cambio y garantizar su correcta aplicación desde el inicio de su ejecución.

3.3 Modelo de implementación de Scrum

El modelo de implementación de Scrum sugerido para Faith Vision mantiene los tres elementos de esta metodología: roles, artefactos y eventos. Estos se ajustan a la situación organizacional de una entidad educativa privada sin alterar su jerarquía. El eje principal del modelo es el sprint de dos semanas, que equivale a cerca de 20 ciclos laborales durante el periodo académico que va desde septiembre de 2026 hasta junio de 2027. Esta duración coincide con la frecuencia quincenal de reuniones ya establecida en ambas áreas, lo que favorece la adopción gradual del enfoque ágil sin generar cambios significativos en la dinámica laboral actual.

3.3.1 Definición de roles en el equipo

El director del área correspondiente asume el rol de *Product Owner*, por ejemplo, en el caso de Comunicación, sería el director de Desarrollo Institucional (DDI) y en el caso de Talento Humano, sería el director Administrativo Financiero (DAF). La gestión y asignación del *Product Backlog*, la determinación del *Sprint Goal* en cada fase, la verificación de los productos entregados al final del sprint y la confirmación de que las tareas seleccionadas estén alineadas con los OKR vigentes de la zona son algunas de sus responsabilidades principales. Su dedicación estimada es de alrededor de dos horas por cada sprint, que son las juntas para planificar y revisar, lo cual supone un efecto mínimo en su agenda directiva.

El *Scrum Master*, a su vez, desempeña el papel de facilitador del proceso y de orientador del equipo en la implementación de las prácticas de Scrum. Esta función no implica autoridad jerárquica, sino que busca garantizar la adecuada realización de los eventos, detectar y manejar obstáculos que puedan obstaculizar el progreso del sprint, y fomentar que el equipo se autogestione. Un miembro senior de cada área tomará el control de esta función durante la Fase 1 (en septiembre de 2026), y obtendrá una capacitación específica de ocho horas antes del comienzo del primer sprint. Además de quince minutos diarios que se dedican a la supervisión en el Daily Scrum, su tiempo estimado es cerca de tres horas por sprint.

Por último, el grupo de trabajo (*Developers*) está compuesto por los colaboradores operativos. En el área de Comunicación, el equipo se compone de dos individuos a cargo de la administración de redes sociales, la elaboración de contenidos y la coordinación comunicacional. El equipo de Talento Humano está conformado por cuatro expertos que pertenecen a los sectores de Servicios Externos, Salud y Seguridad Ocupacional (SSO), Trabajo Social y gestión de personal. Cada equipo se organiza de manera autónoma durante el *sprint*, dividiendo las tareas según sus habilidades y disponibilidad, y asumiendo de manera colaborativa la responsabilidad por la calidad y la entrega de los productos. La Tabla 5, que se presenta a continuación, detalla los roles de Scrum adaptados al contexto de la unidad educativa. En la misma se especifican las responsabilidades, funciones y niveles de dedicación previstos para cada rol.

Tabla 5. Roles de Scrum adaptados al contexto de la institución

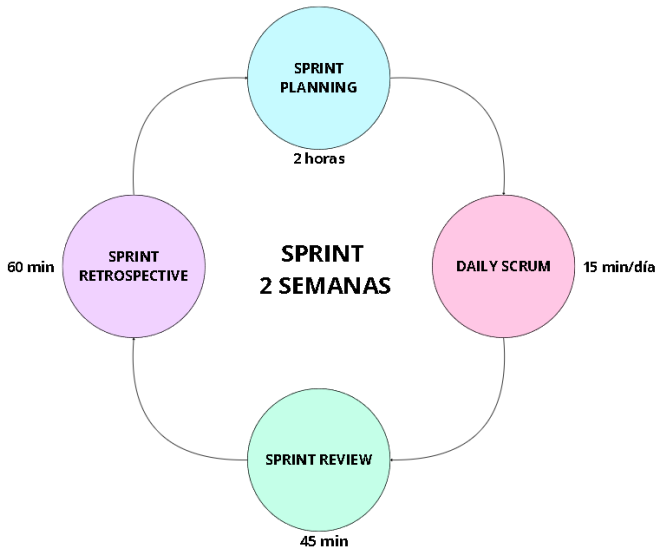
Rol Scrum	Personal	Disponibilidad y competencias	Responsabilidad	Dedicación estimada
Product Owner	Director del área (DDI / DAF)	Participa en Scrum y domina el POA y la planificación.	Prioriza backlog, define Sprint Goal y valida entregables.	2 h/sprint
Scrum Master	Coordinador designado con formación en Scrum	Conoce el área y facilita la coordinación del equipo.	Facilita ceremonias y elimina impedimentos.	3 h/sprint + 15 min/día
Developers	Personal operativo	Conocimiento técnico y ejecución directa de procesos.	Ejecuta tareas del sprint y participa en ceremonias.	Jornada completa del sprint

Nota. *Elaboración propia basada en la metodología OKR y Scrum (2026).*

3.3.2 Organización del trabajo mediante sprints

Cada sprint se organiza en cuatro fases sucesivas que estructuran el ciclo de trabajo quincenal, permitiendo una ejecución ordenada de las actividades y el seguimiento continuo de los avances. Estas fases distribuyen el proceso de manera secuencial y cíclica, asegurando la continuidad entre la planificación, ejecución, revisión y cierre de cada iteración. La duración de cada una de estas instancias y su organización dentro del ciclo se muestran en la Figura 15.

Figura 15. Propuesta de Ciclo de eventos Scrum



Nota. *Elaboración propia basada en la metodología Scrum (2026).*

El *Sprint Planning* tiene lugar al comienzo de cada *sprint*, y dura cerca de dos horas. En esta fase, el equipo, liderado por el *Product Owner*, escoge los elementos más importantes del *Product Backlog* que se llevarán a cabo durante el ciclo y se establece el *Sprint Goal*. Este último es un pronunciamiento que define la finalidad estratégica del sprint en relación con uno o varios resultados clave de los OKR. Por ejemplo, en lo que respecta a la Comunicación, el propósito durante el Sprint 1 (septiembre de 2026) podría enfocarse en diseñar e iniciar la campaña de bienvenida al año académico 2026-2027 a través de diferentes medios como Instagram, Facebook y página web, lo cual ayudaría a ampliar el alcance en las redes sociales. En el área del Talento Humano, durante ese intervalo de tiempo, la meta puede centrarse en finalizar el proceso de inducción de los nuevos empleados contratados, garantizando la documentación necesaria y contribuyendo a cumplir con los plazos establecidos.

El *Daily Scrum* se lleva a cabo todos los días al comienzo de la jornada laboral y no dura más de 15 minutos. En esta corta reunión, el equipo organiza y coordina su trabajo resolviendo tres preguntas fundamentales que posibilitan la planificación de las actividades, el seguimiento del progreso y la identificación de posibles impedimentos: ¿Qué hice ayer para contribuir al *Sprint Goal*? ¿Qué haré hoy para avanzar hacia el *Sprint Goal*? ¿Qué impedimentos tengo que puedan obstaculizar mi avance o el del equipo? Esta instancia no es un sistema de supervisión jerárquica, sino más bien un espacio de coordinación horizontal que posibilita la alineación de esfuerzos y la identificación a tiempo de dificultades. Su implementación sustituye los mensajes no oficiales y dispersos, como correos de seguimiento o mensajes por medio de aplicaciones de correo, lo cual favorece una comunicación más eficaz y organizada. Se calcula que su adopción constante puede resultar en una reducción de 60 a 90 minutos por semana para cada equipo.

El *Sprint Review* tiene lugar al término de cada sprint y dura cerca de 45 minutos. En este momento, el equipo le muestra al *Product Owner* los entregables finalizados. Este último los valida basándose en la Definición de Terminado que se estableció anteriormente. Además, se evalúa el progreso de los resultados clave relacionados con el sprint y se actualiza la lista de productos en función de lo aprendido. Esta práctica posibilita que las reuniones de seguimiento previamente existentes sean organizadas con un enfoque orientado a una lógica de rendición de cuentas fundamentada en resultados cuantificables.

Finalmente, la retrospectiva del sprint se realiza al término de cada ciclo, con una duración aproximada de 60 minutos, y tiene como propósito evaluar el proceso de trabajo del equipo. En este espacio, los miembros reflexionan sobre los aspectos que funcionaron adecuadamente, aquellos que requieren mejora y las acciones concretas que se implementarán en el siguiente sprint. Esta instancia refuerza la mejora continua como una práctica sistemática dentro del equipo. En el caso del área de Talento Humano, donde el diagnóstico evidenció diferencias en los métodos de seguimiento entre sus integrantes, la retrospectiva se consolida como un mecanismo para la estandarización progresiva de las prácticas. A lo largo del año lectivo se llevarán a cabo aproximadamente 20 retrospectivas, las cuales contribuirán a mejorar la organización del trabajo, optimizar la coordinación del equipo y generar un registro documentado de los procesos de mejora continua.

3.3.3 Gestión de actividades y resultados

El *Product Owner* es el responsable de administrar el *Product Backlog*, que es la relación ordenada de todo el trabajo posible por cada área. Con respecto al área de Comunicación, abarca el manejo de canales digitales, la producción de contenidos, las campañas digitales, la mejora de procesos y la atención a requerimientos provenientes de otras áreas. En cuanto a Talento Humano, incluye procesos de selección y *onboarding*, así como planes de formación, registros de Seguridad y Salud Ocupacional (SSO), casos activos de trabajo social, gestión de convenios con servicios externos y actividades vinculadas con el cumplimiento normativo. El *Product Owner* refina este backlog una vez en cada sprint, por medio de una sesión que se estima dura 60 minutos, priorizando principalmente los OKR vigentes.

El *Sprint Backlog* se maneja visualmente a través de un tablero Kanban digital, que está estructurado en cuatro columnas que representan el estado de las tareas: Elemento del Backlog, En curso, En revisión y Terminado. Se sugiere usar Microsoft Planner para implementarlo. Esta herramienta forma parte de la suite Microsoft 365, que ya es utilizada por la institución, lo que posibilita su adopción sin incurrir en gastos extra y con un tiempo estimado de cuatro horas para la configuración inicial. Como alternativa, se considera el uso de Miro, cuya interfaz presenta características funcionalmente similares.

Por último, los estándares que un entregable tiene que cumplir para ser considerado completo son determinados por la Definición de Terminado (DoD). En el área de comunicación, se considera que un componente está terminado cuando ha sido avalada por el Product Owner, cumple los criterios gráficos de identidad, se ha difundido por el canal correspondiente y tiene constancia documentada de su difusión. En el caso del Talento Humano, se entiende que un proceso de onboarding ha concluido cuando el trabajador ha firmado el acta de inducción, tiene todos los accesos a la institución activados, ha terminado la capacitación inicial y su expediente digital está correctamente actualizado.

En la Tabla 6 se describen los principales artefactos de Scrum, junto con su aplicación diferenciada en las áreas analizadas.

Tabla 6. Descripción y aplicación de los artefactos de Scrum en la institución

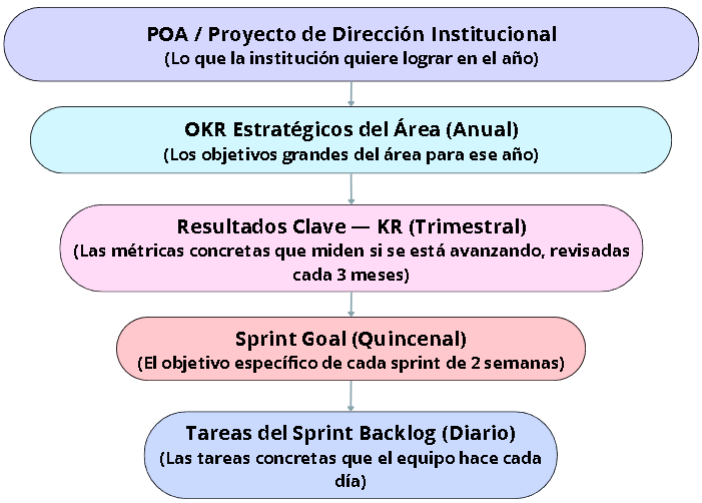
Artefacto	Descripción	Aplicación Comunicación	Aplicación Talento Humano
Product Backlog	Lista priorizada por OKR de todo el trabajo potencial del área.	Campañas, contenidos, solicitudes de áreas, mejoras de proceso.	Onboarding, capacitaciones, SSO, Trabajo Social, servicios externos.
Sprint Backlog	Tareas seleccionadas para el sprint + plan de ejecución en tablero Kanban.	Tablero en Microsoft Planner o Miro con 4 columnas.	Tablero con columnas por subárea (SSO, Trabajo Social, Servicios Ext.).
Incremento + DoD	Entregable del sprint que cumple los criterios de calidad acordados.	Pieza publicada, aprobada y con evidencia documentada de difusión.	Proceso completado con acta firmada y expediente digital actualizado.

Nota. *Elaboración propia basada en la metodología OKR (2026).*

3.4 Implementación de OKR

El modelo OKR se implementa en dos niveles jerárquicos que aseguran la alineación vertical entre la estrategia institucional y la operación diaria de cada área. En el nivel superior, los OKR institucionales son definidos anualmente por la Rectoría y orientan el direccionamiento estratégico del período. En el nivel de área, los OKR operativos son establecidos de manera trimestral por cada equipo, en coherencia con los objetivos institucionales. La Figura 16 muestra este esquema en cascada, la cual permite vincular el Plan Operativo Anual (POA) con las actividades ejecutadas en cada sprint.

Figura 16. Integración del POA, OKR y sprints.



Nota. *Elaboración propia basada en la metodología OKR y Scrum (2026).*

3.4.1 Definición de objetivos estratégicos

Los cuatro objetivos estratégicos propuestos para el año lectivo 2026-2027 se derivan directamente de las brechas identificadas en el diagnóstico y de las prioridades establecidas en el Plan Operativo Anual (POA). En el área de Comunicación, el primer objetivo (OBJ 1) se orienta a consolidar el posicionamiento digital y presencial de la Unidad Educativa Particular Faith Vision, con el propósito de ampliar el alcance institucional e incrementar la satisfacción de la comunidad educativa. El segundo objetivo (OBJ 2) busca optimizar la gestión operativa del área, reduciendo los tiempos de respuesta y minimizando las interrupciones no planificadas. Por su parte, en el área de Talento Humano, el tercer objetivo (OBJ 3) se enfoca en profesionalizar la gestión del ciclo de vida del colaborador mediante procesos estandarizados, medibles y orientados al bienestar del personal. Finalmente, el cuarto objetivo (OBJ 4) plantea consolidar el cumplimiento normativo y garantizar la cobertura efectiva de los servicios de Seguridad y Salud Ocupacional (SSO), Trabajo Social y Servicios Externos

3.4.2 Establecimiento de resultados clave

Los Resultados Clave (KR) se definen como indicadores específicos, cuantificables y delimitados en el tiempo. Para cada uno de ellos se establece una línea base, obtenida a partir del diagnóstico realizado, así como una meta para el período y un responsable directo de su cumplimiento. El nivel de logro esperado se sitúa entre el 60% y el 70% de la meta propuesta, lo que permite asegurar un grado adecuado de ambición en los objetivos, promoviendo su carácter retador y movilizador dentro de la gestión organizacional.

La Tabla 7 presenta los OKR propuestos para el área de Comunicación, en los cuales se detallan los objetivos, los resultados clave asociados, sus respectivos indicadores de medición y la línea base diagnóstica. Esta información establece un punto de partida para el seguimiento del desempeño del área, orientando las acciones hacia la mejora de la gestión informativa, el fortalecimiento de los canales de comunicación interna y la optimización de los flujos de información dentro de la institución. De esta manera, los OKR planteados facilitan la evaluación del avance de manera objetiva y alineada a los resultados esperados.

Tabla 7. OKR del Área de Comunicación

Resultado clave (KR)	Item	Línea base	Meta	Frecuencia	Responsable
OBJ 1: Consolidar el posicionamiento digital y presencial.					
KR1.1 Alcance orgánico promedio por publicación en redes sociales.	Personas alcanzadas / publicación	1.200	3.000	Mensual	Equipo Comunicación
KR1.2 Índice de satisfacción de la comunidad con la comunicación institucional.	% satisfacción (encuesta)	52%	72%	Semestral	Product Owner
KR1.3 Plan de comunicación semestral publicado y socializado.	N.º planes aprobados	0	2 / año	Semestral	Product Owner
OBJ 2: Optimizar la gestión operativa del área de Comunicación.					
KR2.1 Tiempo promedio de respuesta a solicitudes internas.	Horas promedio de respuesta	72 h	≤ 24 h	Quincenal	Scrum Master
KR2.2 Tasa de apertura del boletín digital interno.	% tasa de apertura	40%	65%	Mensual	Equipo Comunicación
KR2.3 Publicaciones mensuales conformes y libres de errores.	N.º publicaciones conformes / mes	—	≥ 4	Mensual	Equipo Comunicación

Nota. *Elaboración propia con base en el diagnóstico organizacional de Faith Vision (2026).*

La Tabla 8, por su parte, presenta los OKR correspondientes al área de Talento Humano, donde se especifican los objetivos, los resultados clave, los indicadores de medición y la línea base diagnóstica utilizada como referencia inicial. Estos OKR están enfocados en fortalecer la gestión del personal, mejorar la eficiencia de los procesos administrativos internos y promover una mayor organización en las actividades del área. Es importante destacar que las líneas base fueron obtenidas a partir de encuestas y cuestionarios aplicados al personal de ambas áreas, lo que permite sustentar los indicadores en información real del diagnóstico institucional.

Tabla 8. OKR del Área de Talento Humano

Resultado clave (KR)	Item	Línea base	Meta	Frecuencia	Responsable
OBJ 3: Profesionalizar la gestión del ciclo de vida del colaborador.					
KR3.1 Tiempo promedio del proceso de inducción de nuevos colaboradores.	Días hábiles por proceso	15 días	7 días	Por proceso	Analista TH
KR3.2 Porcentaje del personal con evaluación de desempeño completada.	% colaboradores evaluados	45%	90%	Semestral	Product Owner
KR3.3 Capacitaciones ejecutadas del plan anual de formación.	N.º capacitaciones realizadas	—	≥ 8 / año	Mensual	Equipo TH
KR3.4 Índice de satisfacción laboral del personal administrativo.	% satisfacción (clima organizacional)	58%	78%	Semestral	Product Owner
OBJ 4: Consolidar cumplimiento normativo y cobertura de bienestar institucional.					
KR4.1 Incidentes laborales registrados por SSO en el período académico.	N.º incidentes por período	6	≤ 2	Mensual	Analista SSO
KR4.2 Porcentaje de casos de Trabajo Social cerrados dentro del plazo.	% casos con cierre oportuno	60%	90%	Mensual	Trabajadora Social
KR4.3 Cumplimiento del Plan de SSO ante el Ministerio de Trabajo.	% de requisitos cumplidos	—	100%	Semestral	Analista SSO
KR4.4 Convenios de servicios externos activos y operativos.	N.º convenios vigentes	3	5	Trimestral	Analista Servicios Externos.

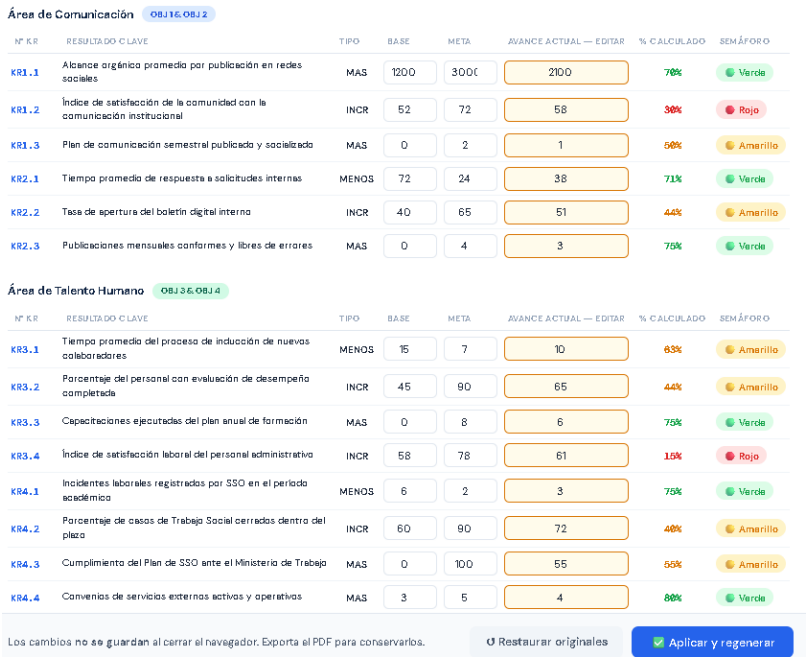
Nota. *Elaboración propia con base en el diagnóstico organizacional de Faith Vision (2026).*

3.4.3 Monitoreo de indicadores

El sistema de monitoreo propuesto se estructura en cuatro niveles de frecuencia alineados con la cadencia del sprint, lo que permite un seguimiento continuo y sistemático, en contraste con la práctica actual de revisiones irregulares. A nivel semanal, cada responsable de KR actualiza su avance en el *Dashboard* mediante el sistema de semáforo; a nivel quincenal, la *Sprint Review* consolida resultados y orienta la priorización del siguiente ciclo; a nivel mensual, el *Product Owner* presenta un reporte OKR sintético a la Dirección; y a nivel trimestral, se realiza una evaluación integral en escala de 0.0 a 1.0 para definir la continuidad o ajuste de los KR.

Este diseño responde directamente a las brechas identificadas en el diagnóstico organizacional, donde se evidenció la ausencia de indicadores formales actualizados de manera periódica y la dependencia de informes narrativos sin criterios de medición estandarizados para la toma de decisiones. En la Figura 17 se puede observar un panel de control interactivo para el monitoreo de los resultados clave (KR) en las áreas de Comunicación y Talento Humano. Mediante el porcentaje de cumplimiento y el sistema de semáforo, el *Dashboard* permite visualizar el avance, identificar desviaciones y detectar puntos críticos, además de actualizar automáticamente gráficos e indicadores a partir de la edición directa de los datos.

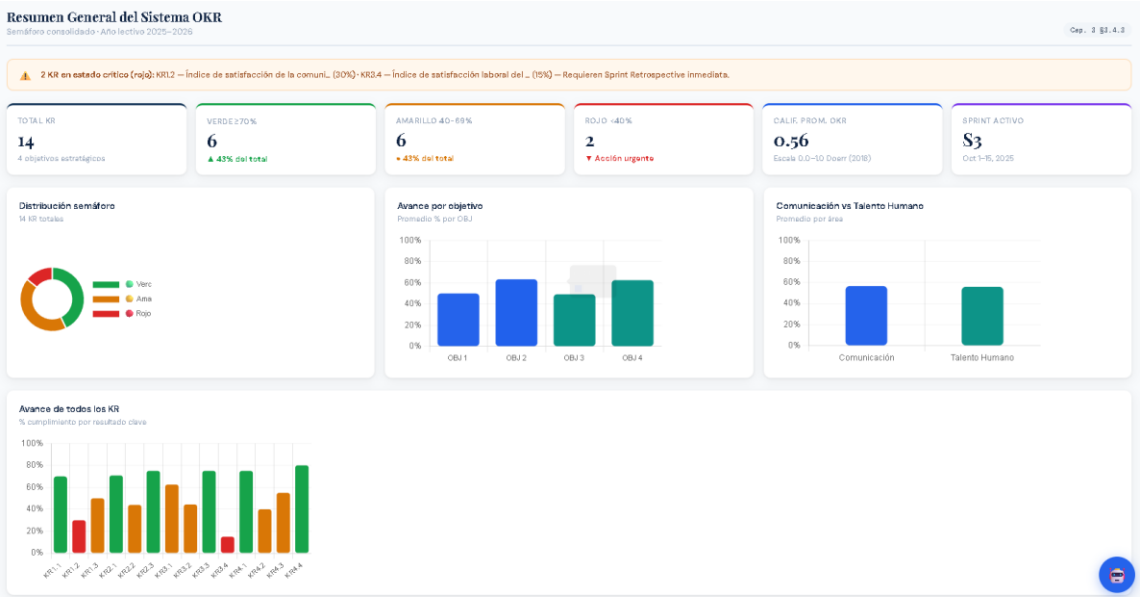
Figura 17. Dashboard de monitoreo de OKR con sistema de semáforo



Nota. *Elaboración propia (2026).*

Por su parte, en la Figura 18 se observa una vista consolidada del desempeño del sistema OKR, donde se integran métricas globales como el porcentaje de cumplimiento total, la distribución de los KR según el semáforo y el análisis por áreas mediante representaciones gráficas. Esta visualización facilita una comprensión general del rendimiento organizacional y permite comparar el avance entre áreas, apoyando así la toma de decisiones estratégicas.

Figura 18. Desempeño del Sistema OKR



Nota. *Elaboración propia (2026).*

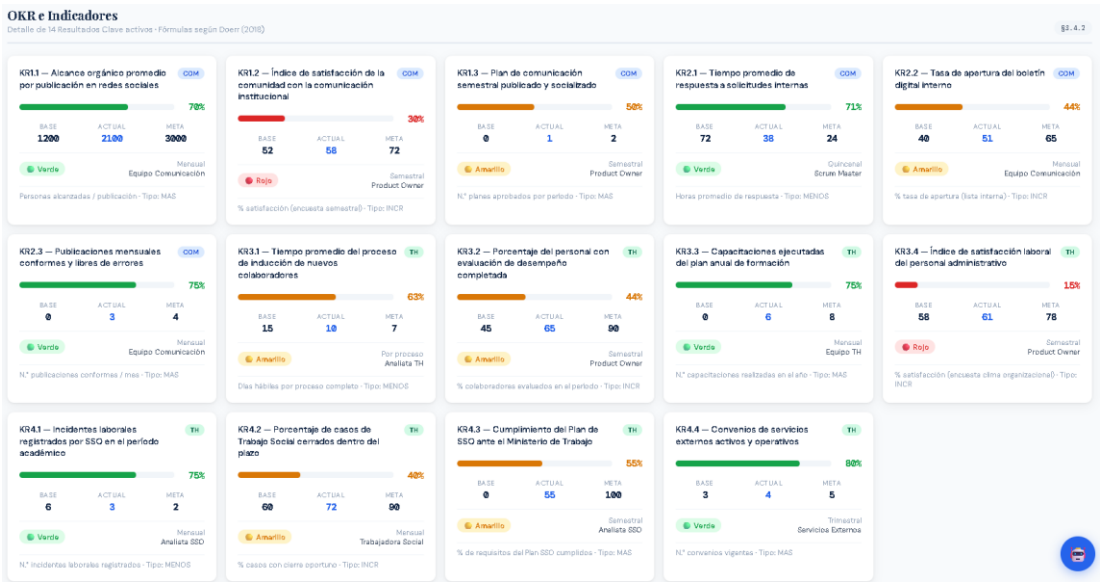
Cabe destacar que el sistema permite mantener un registro histórico del avance de los KR a lo largo de los distintos *sprints*, mediante la generación de reportes descargables desde la misma aplicación. Esto facilita el análisis de tendencias y la evaluación del desempeño en el tiempo. Esta información resulta útil para identificar patrones de cumplimiento, ajustar metas de manera más realista y sustentar la toma de decisiones estratégicas con base en datos acumulados.

El módulo de OKR Completo, evidenciado en el Figura 19, organiza de manera jerárquica los cuatro objetivos estratégicos junto con sus resultados clave asociados, mostrando para cada uno su porcentaje de avance, barra de progreso, estado según el sistema de semáforo y el o los responsables asignados. Esta vista permite al *Product Owner* analizar los indicadores en orden de prioridad, desde los más críticos en rojo hasta los que presentan un avance adecuado en verde, facilitando la toma de decisiones para la

planificación del *Product Backlog* del siguiente sprint en función del impacto estratégico de cada tarea y del estado real de cumplimiento.

Al visualizar de forma simultánea los 14 KR con información actualizada, el módulo asegura un seguimiento continuo y estructurado de los indicadores, evitando que alguno quede fuera del control del equipo. Esto permite mantener una atención constante sobre los puntos críticos, mejorar la organización del trabajo y fortalecer la alineación entre las actividades operativas del sprint y los objetivos estratégicos definidos.

Figura 19. Priorización Estratégica del Backlog

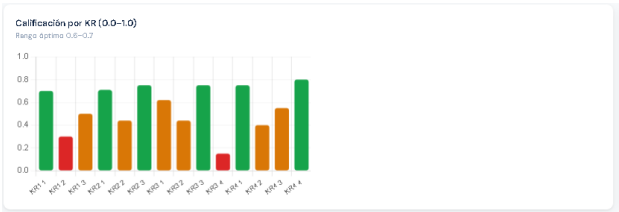


Nota. *Elaboración propia (2026).*

Se ejemplifica la sección de Evaluación Trimestral en la Figura 20 la cual constituye el mecanismo de cierre del ciclo OKR, al valorar el desempeño de cada uno de los 14 resultados clave mediante una escala de 0.0 a 1.0. En función de la puntuación obtenida, los KR se clasifican en cuatro categorías: insuficiente (menos de 0.40), en desarrollo (0.40–0.59), óptimo (0.60–0.70) y excepcional (mayor a 0.70). Con base en esta evaluación, el sistema genera automáticamente una recomendación para el siguiente trimestre: mantener, ajustar o reemplazar el KR, según su nivel de cumplimiento y pertinencia. Asimismo, el módulo incluye un espacio para registrar los aprendizajes obtenidos, permitiendo documentar las causas del desempeño y las decisiones adoptadas.

Para la Unidad Educativa Faith Vision, este proceso representa un cambio significativo en la gestión institucional, ya que introduce una evaluación basada en indicadores medibles y comparables en el tiempo. Al cierre del primer trimestre, el equipo directivo contará con información objetiva y sistematizada sobre el desempeño de las áreas, lo que permitirá sustituir las revisiones descriptivas por análisis fundamentados en datos. De este modo, se fortalece la toma de decisiones y se sientan las bases para una gestión continúa orientada a resultados.

Figura 20. Análisis Trimestral del Cumplimiento



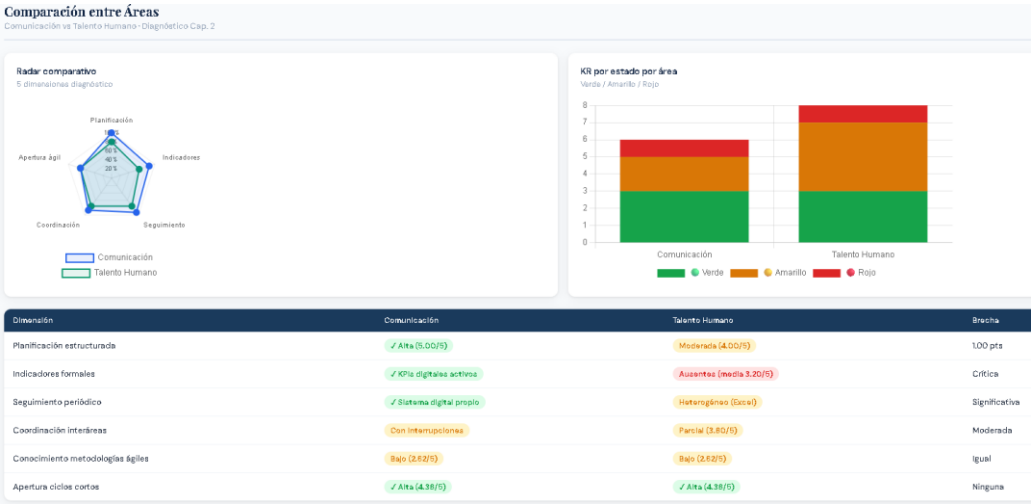
Nº KR	RESULTADO CLAVE	ÁREA	CALIF. T1	T2	T3	T4	PROMEDIO	DECISIÓN
KR1.1	Alcance orgánico promedio por publicación en redes sociales	COM	0.70	–	–	–	0.70	Mantener
KR1.2	Índice de satisfacción de la comunidad con la comunicación institucional	COM	0.30	–	–	–	0.30	Reemplazar
KR1.3	Plan de comunicación semestral publicado y socializado	COM	0.50	–	–	–	0.50	Ajustar
KR2.1	Tiempo promedio de respuesta a solicitudes internas	COM	0.71	–	–	–	0.71	Mantener
KR2.2	Tasa de apertura del boletín digital interno	COM	0.44	–	–	–	0.44	Ajustar
KR2.3	Publicaciones mensuales conformes y libres de errores	COM	0.75	–	–	–	0.75	Mantener
KR3.1	Tiempo promedio del proceso de inducción de nuevos colaboradores	TH	0.62	–	–	–	0.62	Ajustar
KR3.2	Porcentaje del personal con evaluación de desempeño completada	TH	0.44	–	–	–	0.44	Ajustar
KR3.3	Capacitaciones ejecutadas del plan anual de formación	TH	0.75	–	–	–	0.75	Mantener
KR3.4	Índice de satisfacción laboral del personal administrativo	TH	0.15	–	–	–	0.15	Reemplazar
KR4.1	Incidentes laborales registrados por SSO en el período académico	TH	0.75	–	–	–	0.75	Mantener
KR4.2	Porcentaje de casos de Trabajo Social cerrados dentro del plazo	TH	0.40	–	–	–	0.40	Ajustar
KR4.3	Cumplimiento del Plan de SSO ante el Ministerio de Trabajo	TH	0.55	–	–	–	0.55	Ajustar
KR4.4	Convenios de servicios externos activos y operativos	TH	0.80	–	–	–	0.80	Mantener

Nota. *Elaboración propia (2026).*

Finalmente, la Figura 21 permite observar de manera general el estado de las áreas de Comunicación y Talento Humano a partir de variables como la planificación estructurada, el uso de indicadores formales, la coordinación interáreas, el conocimiento de metodologías ágiles y la apertura a ciclos cortos. Estas dimensiones facilitan comprender cómo está organizada cada área y el nivel de desarrollo que presentan en su gestión.

Para complementar este análisis, se incluyen recursos visuales como el radar comparativo y la distribución de resultados clave (KR) por estado en cada área, lo que permite identificar de forma rápida las diferencias y los puntos en común. De esta manera, se obtiene una lectura clara y ordenada de la situación actual, que sirve como base para orientar las decisiones y la propuesta planteada.

Figura 21. Análisis Comparativo entre Áreas



Nota. *Elaboración propia (2026).*

3.5 Integración de Scrum y OKR en la gestión del área

El eje del modelo sugerido es la combinación de Scrum y OKR. Tanto los OKR como el Scrum funcionan en niveles que se complementan: mientras que los primeros están en el nivel estratégico, los segundos están en el nivel táctico-operativo. Cinco mecanismos aseguran que cada sprint aporte de manera directa, trazable y verificable al cumplimiento de las metas del área, fortaleciendo la coherencia entre la ejecución operativa y los objetivos estratégicos establecidos, como se expone en la Figura 22.

Figura 22. Diagrama esquemático de Integración



Nota. *Elaboración propia (2026).*

3.5.1 Mecanismos de alineación estratégica

La integración entre Scrum y OKR inicia con la forma en que se estructura el trabajo desde la planificación. El Product Owner organiza el Product Backlog tomando los OKR como criterio central de priorización, lo que permite que las iniciativas vinculadas a resultados clave (KR) en estado rojo o amarillo tengan mayor relevancia frente a actividades operativas o administrativas, incluso cuando estas se perciban como urgentes. En este mismo nivel de planificación, el *Sprint Goal* se define de manera explícita y se vincula directamente a uno o varios KR, asegurando que cada sprint tenga un propósito claramente alineado con los objetivos estratégicos. Adicionalmente, los OKR trimestrales funcionan como el marco general que orienta toda la secuencia de sprints, evitando que la ejecución se desvíe de las metas institucionales y garantizando coherencia entre la planificación táctica y la estrategia organizacional.

Durante la ejecución y el seguimiento del trabajo se consolida el segundo nivel de integración. En la *Sprint Review,* el equipo actualiza el porcentaje de avance de los KR asociados a las tareas ejecutadas, lo que permite visualizar de manera continua y cuantificable cómo el trabajo del sprint se traduce en progreso real hacia los objetivos estratégicos. Este mecanismo no solo facilita el monitoreo del desempeño, sino que también fortalece la toma de decisiones basada en evidencia, al permitir una lectura constante del avance de los resultados clave sin depender de evaluaciones periódicas extensas.

Finalmente, el sistema se completa con un enfoque de retroalimentación y mejora continua. Cuando un KR presenta desviaciones significativas o se encuentra en estado crítico, la Retrospectiva del sprint incorpora un análisis específico para identificar las causas del problema y definir acciones correctivas concretas. Estas acciones se formalizan como compromisos para el siguiente sprint, asegurando su seguimiento y ejecución. De esta manera, el proceso cierra un ciclo continuo de identificación, análisis, intervención y mejora, en el que los OKR no solo cumplen una función de planificación estratégica, sino también de guía activa para la evolución constante del desempeño del equipo.

La Tabla 9 muestra el flujo de integración entre Scrum y OKR como un sistema articulado de seguimiento en distintos momentos del tiempo, que va desde el inicio del trimestre hasta su cierre. Se evidencia cómo los eventos de Scrum se conectan con acciones específicas de gestión de OKR, permitiendo que el avance de los KR se monitoree de forma progresiva sin interrumpir la dinámica operativa del equipo.

Tabla 9. Flujo de integración operativa entre ciclos Scrum e intervalo OKR

Momento	Evento Scrum	Acción OKR asociada	Responsable
Inicio de trimestre	—	Definición y socialización de OKR trimestrales; publicación en tablero digital.	Dirección + Product Owner
Inicio de sprint (quincenal)	Sprint Planning	Selección de tareas del backlog alineadas a KR; Sprint Goal con referencia explícita al KR.	Product Owner + Equipo
Durante el sprint (diario)	Daily Scrum	Detección de bloqueos que afecten KR; actualización del tablero Kanban.	Scrum Master + Equipo
Cada viernes	—	Actualización de % de avance de cada KR; aplicación del semáforo verde / amarillo / rojo.	Dueño del KR
Fin de sprint (quincenal)	Sprint Review	Presentación de entregables; actualización consolidada de KR vinculados al sprint.	Product Owner + Equipo
Fin de sprint (quincenal)	Sprint Retrospective	Análisis de KR en riesgo; acciones correctivas como compromisos del siguiente sprint.	Scrum Master + Equipo
Mensual	—	Reporte OKR Mensual de una página presentado por el Product Owner a la Dirección.	Product Owner
Fin de trimestre	—	Evaluación integral de OKR (puntuación 0.0–1.0); decisión de renovar, ajustar o escalar objetivos.	Dirección + Product Owner

Nota. *Elaboración propia (2026).*

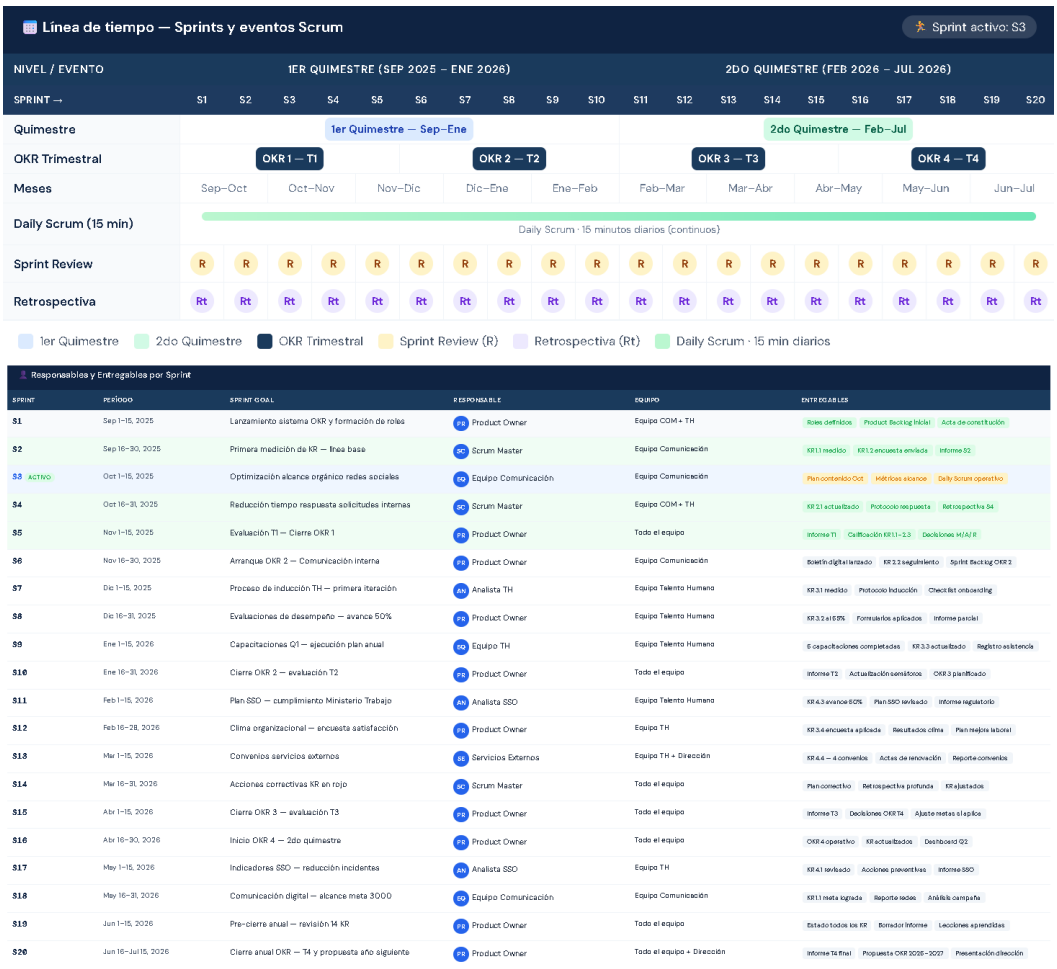
De igual manera, se observa que cada evento cumple una función complementaria dentro del sistema: la planificación alinea el trabajo con los KR, la ejecución diaria permite identificar bloqueos, y las revisiones periódicas consolidan el avance y las acciones correctivas. De este modo, la integración no es puntual, sino continua y estructurada a lo largo de todo el ciclo de trabajo.

El módulo de Cronograma presentado en la Figura 23 constituye el componente central de planificación temporal del *Dashboard* Scrum-OKR, ya que integra en una sola visualización los veinte sprints quincenales y los cuatro ciclos OKR que conforman el año lectivo 2026-2027. Esta representación permite observar la secuencia de trabajo a lo largo de todo el período académico, mostrando cómo cada sprint se encuentra alineado con un trimestre estratégico específico. Asimismo, el cronograma incorpora los principales eventos de Scrum, incluyendo los Daily Scrum, las *Sprint Reviews* y las Retrospectivas, los cuales actúan como mecanismos permanentes de seguimiento, evaluación y mejora continua. La integración de estos eventos con los ciclos OKR facilita la actualización periódica de los *Key Results* y fortalece la conexión entre las actividades operativas y los objetivos estratégicos institucionales.

La estructura temporal reflejada en el cronograma garantiza que cada ciclo OKR disponga de múltiples iteraciones antes de su evaluación trimestral, permitiendo al equipo monitorear avances, identificar desviaciones y aplicar ajustes de manera oportuna. En este sentido, las *Sprint Reviews* funcionan como espacios para revisar el progreso alcanzado en los KR, mientras que las Retrospectivas permiten analizar dificultades, identificar oportunidades de mejora y definir acciones correctivas para los siguientes ciclos de trabajo. De esta manera, el modelo promueve una gestión dinámica basada en la inspección y adaptación continua, evitando que la evaluación de resultados se limite únicamente al cierre de cada trimestre.

Adicionalmente, se incorpora una sección de responsables y entregables por sprint, donde se detallan el período de ejecución, el *Sprint Goal*, el responsable principal, el equipo participante y los productos esperados en cada iteración. Esta información permite evidenciar cómo los objetivos estratégicos se traducen en actividades concretas asignadas a las áreas de Comunicación, Talento Humano, Seguridad y Salud Ocupacional y Dirección, garantizando claridad en las responsabilidades y trazabilidad en los resultados. Para los miembros de la organización, esta funcionalidad proporciona una visión integral del año lectivo, facilitando la planificación del trabajo, la coordinación entre equipos y el seguimiento oportuno de los compromisos asumidos, aspectos que contribuyen a reducir la incertidumbre y mejorar la gestión del tiempo identificada en el diagnóstico institucional.

Figura 23. Cronograma de Implementación



Responsables y Entregables por Sprint

SPRINT	PERÍODO	SPRINT GOAL	RESPONSABLE	EQUIPO	ENTREGABLES
S1	Sep 1–15, 2025	Lanzamiento sistema OKR y formación de roles	PO Product Owner	Equipo COM + TH	Roles definidos · Product Backlog inicial · Acta de constitución
S2	Sep 16–30, 2025	Primera medición de KR — línea base	SC Scrum Master	Equipo Comunicación	KR 1.1 medido · KR 1.2 encuesta enviada · Informe S2
S3 ACTIVO	Oct 1–15, 2025	Optimización alcance orgánico redes sociales	EQ Equipo Comunicación	Equipo Comunicación	Plan contenido Oct · Métricas alcance · Daily Scrum operativo
S4	Oct 16–31, 2025	Reducción tiempo respuesta solicitudes internas	SC Scrum Master	Equipo COM + TH	KR 2.1 actualizado · Protocolo respuesta · Retrospectiva S4
S5	Nov 1–15, 2025	Evaluación T1 — Cierre OKR 1	PO Product Owner	Todo el equipo	Informe T1 · Calificación KR 1.1–2.3 · Decisiones M/A/I/R
S6	Nov 16–30, 2025	Arranque OKR 2 — Comunicación interna	PO Product Owner	Equipo Comunicación	Boletín digital lanzado · KR 2.2 seguimiento · Sprint Backlog OKR 2
S7	Dic 1–15, 2025	Proceso de inducción TH — primera iteración	AN Analista TH	Equipo Talento Humano	KR 3.1 medido · Protocolo inducción · Checklist onboarding
S8	Dic 16–31, 2025	Evaluaciones de desempeño — avance 50%	PO Product Owner	Equipo Talento Humano	KR 3.2 al 50% · Formularios aplicados · Informe parcial
S9	Ene 1–15, 2026	Capacitaciones Q1 — ejecución plan anual	EQ Equipo TH	Equipo Talento Humano	5 capacitaciones completadas · KR 3.3 actualizado · Registro asistencia
S10	Ene 16–31, 2026	Cierre OKR 2 — evaluación T2	PO Product Owner	Todo el equipo	Informe T2 · Actualización semáforos · OKR 3 planificado
S11	Feb 1–15, 2026	Plan SSO — cumplimiento Ministerio Trabajo	AN Analista SSO	Equipo Talento Humano	KR 4.3 avance 60% · Plan SSO revisado · Informe regulatorio
S12	Feb 16–28, 2026	Clima organizacional — encuesta satisfacción	PO Product Owner	Equipo TH	KR 3.4 encuesta aplicada · Resultados clima · Plan mejora laboral
S13	Mar 1–15, 2026	Convenios servicios externos	SE Servicios Externos	Equipo TH + Dirección	KR 4.4 — 4 convenios · Actas de renovación · Reporte convenios
S14	Mar 16–31, 2026	Acciones correctivas KR en rojo	SC Scrum Master	Todo el equipo	Plan correctivo · Retrospectiva profunda · KR ajustados
S15	Abr 1–15, 2026	Cierre OKR 3 — evaluación T3	PO Product Owner	Todo el equipo	Informe T3 · Decisiones OKR T4 · Ajuste metas si aplica
S16	Abr 16–30, 2026	Inicio OKR 4 — 2do quimestre	PO Product Owner	Todo el equipo	OKR 4 operativo · KR actualizados · Dashboard Q2
S17	May 1–15, 2026	Indicadores SSO — reducción incidentes	AN Analista SSO	Equipo TH	KR 4.1 revisado · Acciones preventivas · Informe SSO
S18	May 16–31, 2026	Comunicación digital — alcance meta 3000	EQ Equipo Comunicación	Equipo Comunicación	KR 1.1 meta lograda · Reporte redes · Análisis campaña
S19	Jun 1–15, 2026	Pre-cierre anual — revisión 14 KR	PO Product Owner	Todo el equipo	Estado todos los KR · Borrador informe · Lecciones aprendidas
S20	Jun 16–Jul 15, 2026	Cierre anual OKR — T4 y propuesta año siguiente	PO Product Owner	Todo el equipo + Dirección	Informe T4 final · Propuesta OKR 2026–2027 · Presentación dirección

Nota. *Elaboración propia (2026).*

3.6 Beneficios esperados de la implementación

La implementación del modelo integrado proyecta beneficios tanto cuantitativos como cualitativos en siete dimensiones clave de la gestión organizacional. Estas estimaciones se derivan directamente de los resultados del diagnóstico, las metas establecidas en los OKR y los parámetros definidos en el modelo propuesto, y son coherentes con los rangos de mejora documentados en experiencias similares de implementación de metodologías ágiles en organizaciones de servicios (Serrador & Pinto, 2015).

3.6.1 Organización del trabajo

La estructuración de las actividades en sprints quincenales, acompañados de *Sprint Goals* explícitos, sustituye la dinámica reactiva actual por un esquema de trabajo predecible, planificado y orientado a resultados. La priorización del *Product Backlog* basada en OKR permitirá reducir en aproximadamente un 40% el tiempo que los colaboradores destinan

a decidir qué tarea ejecutar, al eliminar la ambigüedad en la asignación de prioridades. Asimismo, la implementación de una Definición de Terminado contribuirá a estandarizar la calidad de los entregables, disminuyendo la necesidad de revisiones posteriores y reduciendo los reprocesos.

3.6.2 Seguimiento y control

El sistema de monitoreo, basado en actualizaciones semanales y semáforos de desempeño, transforma un seguimiento actualmente heterogéneo en un proceso estructurado, uniforme y continuo. Mientras que en el diagnóstico se evidenció la inexistencia de indicadores formales en el área de Talento Humano, se proyecta que, con la implementación del modelo, el 100% de los *Key Results* contará con actualizaciones semanales documentadas, fortaleciendo la trazabilidad y el control de la gestión.

3.6.3 Alineación estratégica

La jerarquía de los OKR establece una conexión directa entre el Plan Operativo Anual (POA) institucional y las actividades diarias del equipo. Se espera que, al finalizar el primer trimestre de implementación, el 100% de los *Sprint Goals* se encuentren formalmente vinculados a un KR activo, en contraste con la ausencia actual de vinculación entre tareas operativas e indicadores estratégicos. Esta alineación será verificable mediante el registro sistemático de los *Sprint Goals* en el tablero digital.

3.6.4 Comunicación interáreas

La formalización del *Product Backlog* como único canal de ingreso de solicitudes elimina las vías informales que actualmente generan interrupciones y desorganización. Bajo este esquema, toda solicitud externa es evaluada y priorizada por el *Product Owner* en función de su contribución a los OKR. Se estima una reducción del 50% en las interrupciones durante los sprints a partir del segundo trimestre, con mejoras progresivas conforme las demás áreas adopten el proceso formal de gestión de requerimientos.

3.6.5 Productividad

La implementación del *Daily Scrum*, con una duración máxima de quince minutos, reemplaza los intercambios informales de coordinación, como mensajes dispersos en aplicaciones de mensajería o correos electrónicos. Esto permitirá ahorrar entre 60 y 90 minutos semanales por equipo, tiempo que podrá ser redirigido a actividades de mayor valor. Adicionalmente, la definición de entregas quincenales introduce un efecto de

compromiso temporal que incrementa la proporción de tareas finalizadas respecto a aquellas iniciadas sin concluir.

3.6.6 Toma de decisiones

El Reporte OKR mensual y el *Dashboard* de semáforos proporcionan a la dirección información actualizada, objetiva y de fácil interpretación sobre el desempeño de las áreas. Se proyecta una reducción del 30% en el tiempo destinado al monitoreo directivo, al focalizar la atención en los KR con alertas en lugar de revisar informes extensos. Paralelamente, el equipo operativo mejora su capacidad de toma de decisiones autónoma, al contar con criterios claros de priorización alineados con los OKR.

3.6.7 Mejora continua y cultura organizacional

La institucionalización de retrospectivas quincenales, con aproximadamente 20 ciclos anuales, consolida la mejora continua como una práctica sistemática dentro de la organización. Con la implementación del modelo, el ciclo de detección, análisis y acción se ejecuta en cada sprint, fortaleciendo una cultura organizacional basada en la transparencia, la inspección y la adaptación. Los beneficios esperados con indicadores se observa en la Tabla 10

Tabla 10. Beneficios esperados con indicadores

Dimensión	Beneficio cuantificable	Indicador de verificación	Plazo estimado
Organización del trabajo	Reducción del 40% del tiempo de priorización y eliminación de tareas sin DoD	% tareas completadas vs. iniciadas por sprint.	1er trimestre
Seguimiento y control	100% de KR con actualización semanal (vs. 0% actual)	N.º KR actualizados / N.º KR totales por semana.	Desde Sprint 1
Alineación estratégica	100% de Sprint Goals vinculados a KR activos	% Sprint Goals con referencia a KR documentada.	Desde Sprint 1
Comunicación interáreas	Reducción del 50% de interrupciones no planificadas	N.º solicitudes urgentes fuera del proceso / sprint.	2do trimestre
Productividad	Ahorro de 60–90 min/semana por equipo	N.º reuniones no planificadas por sprint.	1er trimestre
Toma de decisiones	Reporte OKR mensual y 30% menos tiempo de monitoreo	N.º informes entregados puntualmente / total esperado.	Desde mes 2
Mejora continua	20 retrospectivas anuales y ≥1 mejora por sprint	N.º retrospectivas realizadas; % acciones cumplidas en sprint siguiente.	Todo el año

Nota. *Elaboración propia (2026).*

3.7 Plan de implementación por fases

La implementación del modelo se organiza en cuatro fases progresivas, diseñadas para facilitar una adopción gradual, estructurada y sostenible a lo largo del año lectivo 2026-2027. Cada fase contempla actividades específicas, plazos definidos y responsables claramente asignados, lo que permite no solo guiar el proceso de implementación, sino también monitorear su avance de manera sistemática, tratándolo como un proyecto institucional en sí mismo. Las fases están estructuradas dentro de la Tabla 11.

Tabla 11. Plan de implementación por fases para el Año lectivo 2026-2027

Fase	Período	Actividades principales	Responsable	Sprints
Fase 1 Preparación	Sep 2026	Capacitación en Scrum y OKR, designación de roles, configuración de Planner, definición de OKR y backlog inicial.	Scrum Masters + Dirección	—
Fase 2 Lanzamiento piloto	Oct–Nov 2026	Ejecución de Sprints 1–2, ceremonias Scrum, primer seguimiento de KR y ajustes del modelo.	Scrum Master + Product Owner	1–2
Fase 3 Consolidación	Dic 26–Feb 27	Sprints 3–10, OKR trimestrales, reportes mensuales y mejoras continuas.	Equipos de área	3–10
Fase 4 Mejora continua	Mar–Jun 2027	Sprints 11–20, evaluación anual OKR, informe de lecciones aprendidas y planificación siguiente ciclo.	Equipos + Product Owners + Dirección	11–20

Nota. *Elaboración propia (2026).*

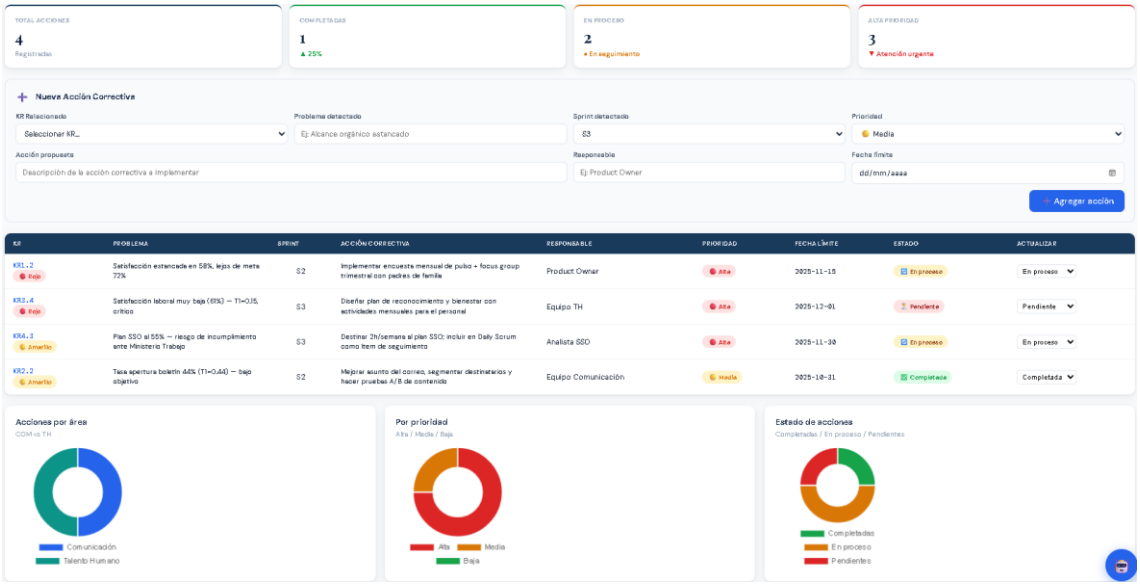
El módulo de acciones correctivas, que se aprecia en la Figura 24, forma parte del *Dashboard* propuesto como herramienta del modelo, este formaliza las oportunidades de mejora identificadas durante la ejecución de los *sprints*. A través de un formulario integrado, los usuarios pueden registrar nuevas acciones correctivas asociadas a un KR específico, detallando el problema detectado, el sprint en el que se identificó, la acción propuesta, el responsable de su ejecución, el nivel de prioridad y la fecha límite de cumplimiento. Esto permite que los compromisos acordados por el equipo queden documentados y puedan ser gestionados de manera estructurada.

Una vez registradas, las acciones correctivas se incorporan a una tabla de seguimiento que muestra información relevante sobre cada caso, incluyendo el KR relacionado, la descripción del problema, la acción definida, el responsable asignado, la prioridad establecida, la fecha límite y el estado de avance. Además, el sistema permite

actualizar continuamente el estado de cada acción, facilitando el control de los compromisos asumidos y asegurando que las mejoras propuestas sean verificadas en los siguientes ciclos de trabajo.

Complementariamente, el módulo incorpora indicadores y gráficos que proporcionan una visión consolidada del desempeño de las acciones correctivas. Los indicadores superiores muestran el total de acciones registradas, las completadas, las que se encuentran en proceso y aquellas catalogadas como de alta prioridad. Por su parte, los gráficos de distribución por área, prioridad y estado permiten identificar tendencias, detectar áreas que requieren mayor atención y evaluar el avance de las acciones implementadas. De esta manera, el módulo fortalece la trazabilidad, la rendición de cuentas y el proceso de mejora continua dentro de la organización.

Figura 24. Acciones correctivas



Nota. *Elaboración propia (2026).*

3.8 Riesgos y limitaciones de la implementación

El reconocimiento explícito de los riesgos asociados a la propuesta no debilita su solidez, sino que la fortalece al evidenciar que sus limitaciones han sido identificadas y que existen mecanismos concretos para su gestión. En el caso de la Unidad Educativa Faith Vision, estos riesgos no son hipotéticos, sino que se derivan de las condiciones observadas en el diagnóstico y de las características propias de las metodologías propuestas. El riesgo más relevante es la resistencia al cambio, considerando que una parte significativa del personal desconoce las metodologías ágiles y que la apertura hacia nuevas formas de

gestión no es uniforme. La modificación de hábitos de trabajo consolidados requiere un proceso sostenido de acompañamiento, liderazgo activo y seguimiento continuo, más allá de una capacitación inicial.

Un segundo riesgo corresponde al uso superficial o discontinuo del *Dashboard* de seguimiento. Su efectividad depende de la actualización periódica con información precisa; de lo contrario, se convierte en una herramienta meramente formal sin impacto real en la gestión. Para mitigar esta situación, se establece la actualización semanal como una actividad obligatoria dentro del *Sprint Backlog*, con responsables definidos por indicador y verificación durante la *Sprint Review*. Asimismo, puede surgir una percepción de sobrecarga operativa debido a la incorporación de los eventos de Scrum, especialmente en áreas con alta carga de trabajo. No obstante, el modelo plantea una reorganización del tiempo, donde estos eventos sustituyen prácticas informales e ineficientes, como reuniones no estructuradas o comunicaciones fragmentadas, sin incrementar la carga total.

Finalmente, existe el riesgo de desalineación entre los OKR definidos y las prioridades institucionales cambiantes, propias del contexto educativo. Para enfrentar esta situación, el modelo incorpora revisiones trimestrales que permiten ajustar los objetivos y mantener su pertinencia. A esto se suma una limitación estructural: los beneficios del modelo no son inmediatos, sino acumulativos, requiriendo varios ciclos de implementación para evidenciar resultados sostenibles. En este sentido, la continuidad del proceso y el acompañamiento en las fases iniciales resultan determinantes, ya que los primeros *sprints* concentran la mayor curva de aprendizaje y el riesgo más alto de abandono.

4. EVALUACIÓN ECONÓMICA DE LA PROPUESTA

En este capítulo se presenta la evaluación integral de la viabilidad de la propuesta de implementación de un modelo que integra Scrum y OKR en las áreas de Comunicación y Talento Humano de la Unidad Educativa Particular Faith Vision, mediante un análisis técnico, operativo y económico que permite determinar si la institución cuenta con las condiciones, recursos y capacidades necesarias para su aplicación, incorporando además evidencia teórica y experiencias previas en contextos organizacionales y educativos similares; de igual forma, se describen los recursos requeridos, las herramientas de gestión y seguimiento que conforman la propuesta, como el *Dashboard*, el Simulador, el tablero Kanban y los mecanismos de monitoreo continuo, junto con la simulación del comportamiento del modelo bajo un escenario de implementación progresiva, la estimación de costos, los beneficios esperados y la comparación entre la situación actual y la situación proyectada tras su aplicación, para finalmente presentar la matriz de factibilidad y las conclusiones del capítulo, que sintetizan de manera clara la viabilidad técnica, operativa y económica de la propuesta, así como su potencial para generar mejoras sostenidas en la gestión institucional y en el desempeño global de la organización.

4.1 Evaluación técnica de la propuesta

La evaluación técnica analiza si la institución cuenta con condiciones, recursos y herramientas suficientes para implementar el modelo propuesto con una probabilidad razonable de éxito. Para complementar este análisis, se incorpora evidencia empírica de experiencias en distintas organizaciones que han aplicado Scrum, OKR o combinaciones de ambos enfoques en contextos no necesariamente tecnológicos, lo que permite observar su efectividad en escenarios similares al institucional.

El debate acerca de si Scrum es aplicable fuera de la industria tecnológica ha sido sustentada por evidencia empírica. Serrador y Pinto (2015), tras analizar más de 1002 proyectos en distintos sectores, definen que la implementación de metodologías ágiles es relacionada con el éxito de los proyectos, considerando indicadores como la satisfacción del cliente, el cumplimiento de objetivos y el desempeño del equipo. Estos resultados no se limitan a la industria del software, sino que también se observa en sectores como educación y gestión pública, lo que refuerza su carácter transversal.

Según el análisis de 395 investigaciones realizado por González et al. (2024), Scrum ha sido implementado en diversos sectores como la construcción, manufactura, educación y salud, evidenciando su capacidad de adaptación a distintos entornos organizacionales. Los hallazgos destacan que su uso contribuye a mejorar los procesos internos, optimizar la gestión del trabajo y fortalecer la capacidad de respuesta ante contextos cambiantes. En este sentido, la evidencia sugiere que Scrum funciona como un marco flexible que puede integrarse en organizaciones de servicios y educativas, lo que respalda su pertinencia para contextos similares al de Faith Vision.

En el ámbito educativo, la evidencia disponible sobre la implementación de OKR resulta especialmente relevante para este estudio. Ospino Ricaldi (2023), en su análisis de colegios COAR en el Perú, identifica que la adopción de este sistema contribuye a mejorar el desempeño institucional y a fortalecer la gestión por resultados, al promover una mayor claridad en los objetivos y un seguimiento más sistemático de los avances. Asimismo, el estudio destaca que la estructura basada en metas medibles facilita la toma de decisiones y el monitoreo continuo de los procesos educativos, lo que incrementa la capacidad de respuesta de las instituciones frente a sus metas estratégicas. En conjunto, estos hallazgos respaldan la pertinencia de implementar enfoques de gestión por objetivos en contextos educativos, especialmente en organizaciones que buscan mejorar la alineación entre planificación y resultados, como es el caso de Faith Vision.

Por otra parte, en organizaciones de servicios con dinámicas similares a las de Faith Vision, Lacerenza et al. (2018) evidencian que la implementación de Scrum en entidades administrativas y sociales en Europa y América Latina no solo mejora la eficiencia, sino que reduce significativamente la ambigüedad en la priorización del trabajo. En estos casos, se reporta una disminución cercana al 48% en el tiempo dedicado a discusiones internas sobre qué tareas ejecutar, lo cual resulta especialmente relevante considerando que en el diagnóstico institucional se identificó este problema como una de las principales causas de interrupciones en el área de comunicación.

4.1.1 Recursos necesarios para la implementación

En esta línea, Gido y Clements (2018) señalan que la desvaloración de recursos es una de las razones más importantes por las cuales los proyectos fracasan en sus etapas tempranas, porque crea expectativas poco realistas que suelen verse alteradas cuando surgen restricciones no anticipadas a nivel operativo. Con esta visión, la Tabla 12 muestra el inventario completo de los recursos requeridos para poner en práctica la propuesta en esta unidad educativa.

Las tarifas horarias utilizadas en este análisis se calcularon con base en el Salario Básico Unificado del Ecuador vigente para 2026, establecido en USD 482 mensuales mediante Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2025-195 (Ministerio del Trabajo, 2025), aplicando el factor de carga prestacional del 37,98% correspondiente a los beneficios de ley (décimos, fondos de reserva, vacaciones y aporte patronal al IESS). Para los cargos directivos se aplicó un factor adicional de 1,20 en concordancia con los rangos salariales del sector educativo privado ecuatoriano, y para los cargos técnicos un factor de 1,05.

Tabla 12. Inventario de recursos

Categoría	Recurso específico	Función en el modelo	Disponibilidad actual	Costo estimado (USD)
Recursos Humanos	Product Owner × 2 (DDI y DAF)	Gestiona backlog, Sprint Goal y valida entregables.	Disponible; reuniones adaptadas a Scrum.	12 h/trim. × $4,99/h × 2 PO = $119,76
Recursos Humanos	Scrum Master × 2 (designados internamente)	Facilita ceremonias y elimina impedimentos.	Designación interna con capacitación.	33 h/trim. × $4,37/h × 2 SM = $288,42
Recursos Humanos	Equipo de Trabajo-Comunicación (3 personas)	Ejecuta tareas del sprint según DoD.	Disponible. Personal en funciones activas.	37,5 h/trim. × $4,16/h × 3 personas = $468,00
Recursos Humanos	Equipo de Trabajo-Talento Humano (5 personas)	Gestión operativa en Kanban por sprint.	Disponible. Personal en funciones activas.	37,5 h/trim. × $4,16/h × 5 personas = $780,00
Recursos Tecnológicos	Microsoft Planner o Miro-Tablero Kanban	Gestión visual del backlog.	Incluido en Microsoft 365.	$144,00 ($6/usuario/mes × 8 usuarios × 3 meses)
Recursos Tecnológicos	Dashboard Scrum-OKR (HTML5/JS)	Monitoreo y generación de reportes.	Desarrollado en el marco de este trabajo.	$600,00 (40 h × $15,00/h desarrollador TI)

Recursos Tecnológicos	Simulador Scrum-OKR (HTML5/JS)	Modelación de escenarios.	Desarrollado en el marco de este trabajo.	$450,00 (30 h × $15,00/h desarrollador TI)
Recursos Tecnológicos	Microsoft Teams	Comunicación y actas.	Incluido en Microsoft 365. Sin costo adicional.	$0
Recursos Organizacionales	Sala de reuniones con proyector	Ceremonias Scrum.	Disponible en instalaciones de Faith Vision.	$900,00 costo de oportunidad (45 h × $20,00/h arrendamiento Quito)
Recursos de Capacitación	Taller práctico de Scrum	Formación en metodología Scrum.	Requiere contratación externa.	$500,00 (facilitador certificado Scrum)
Recursos de Capacitación	Taller de OKR	Definición y medición de KR.	Requiere contratación externa.	$250,00 (facilitador externo)
Recursos de Capacitación	Material de referencia impreso	Guías y plantillas.	Elaboración propia.	$40,00 (impresión, plastificado y encuadernado)
Recursos de Seguimiento	Reporte OKR Mensual	Informe de seguimiento por área.	Elaboración propia.	$59,88 (6 h elaboración × $4,99/h PO × 2 áreas)
Recursos de Seguimiento	Evaluación trimestral OKR	Revisión de KR por ciclo.	Elaboración propia.	$78,00 (1,5 h × 2 áreas: PO $14,97 + SM $13,11 + equipo $49,92)
TOTAL				$4.678,06

Nota. *Elaboración propia con base en el modelo de implementación (2026)*

La Tabla 12 evidencia que la propuesta es viable desde una perspectiva organizacional y financiera, ya que el costo total estimado de los recursos requeridos asciende a USD 4.678,06. No obstante, este valor incluye tanto desembolsos efectivos como costos referenciales y de oportunidad asociados a recursos que ya forman parte de la estructura institucional. En este sentido, la cifra total permite dimensionar el esfuerzo necesario para la implementación, pero no representa el monto que la institución deberá invertir adicionalmente.

Del total estimado, los recursos humanos constituyen la categoría de mayor participación con USD 1.656,18, equivalentes al 35,41% del costo total. Este valor corresponde al tiempo de trabajo del personal que actualmente forma parte de la

institución y que desarrollará las actividades propuestas dentro de su jornada laboral habitual, calculado con base en el Salario Básico Unificado 2026 de USD 482 y un factor de carga prestacional del 37,98% (Ministerio del Trabajo, 2025). Por tanto, se trata de un costo de oportunidad relacionado con la reasignación de tiempo y no con la contratación de nuevos colaboradores. Asimismo, los recursos de seguimiento, valorados en USD 137,88 entre reportes mensuales y evaluaciones trimestrales, también se encuentran incorporados dentro de las funciones regulares del personal.

De igual manera, algunos recursos tecnológicos y organizacionales presentan únicamente valores referenciales. Las herramientas *Microsoft Planner* y *Microsoft Teams* poseen un valor referencial de USD 144,00 trimestrales, aunque ya están cubiertas por las licencias institucionales vigentes. La sala de reuniones registra un costo de oportunidad de USD 900,00 calculado con base en tarifas referenciales de arrendamiento en Quito; sin embargo, al utilizarse instalaciones propias de la institución, este monto no genera un desembolso real.

Al deducir los costos asumidos por la organización, correspondientes a recursos humanos (USD 1.656,18), licencias ya disponibles (USD 144,00), uso de sala de reuniones (USD 900,00) y actividades de seguimiento (USD 137,88), la inversión efectiva requerida para la implementación se reduce a USD 1.840,00. Este monto contempla únicamente los recursos que demandan un desembolso directo, incluyendo el desarrollo del *Dashboard* (USD 600,00), el Simulador (USD 450,00), el taller de Scrum (USD 500,00), el taller de OKR (USD 250,00) y el material de referencia impreso (USD 40,00).

La repartición de los costos, observada desde la sostenibilidad financiera, reconoce que la mayoría de la inversión se concentra en la etapa inicial de implementación. La propuesta necesita un mínimo nivel de recursos adicionales después de que se hayan desarrollado las herramientas tecnológicas y el personal esté preparado, ya que las tareas de gestión, seguimiento y evaluación se incorporan a las operaciones regulares de la institución. Por lo tanto, el desembolso real de USD 1.840,00 se considera moderado en comparación con las ventajas previstas en cuanto a la coordinación, la optimización de la comunicación interna y el fortalecimiento de los procedimientos de gestión.

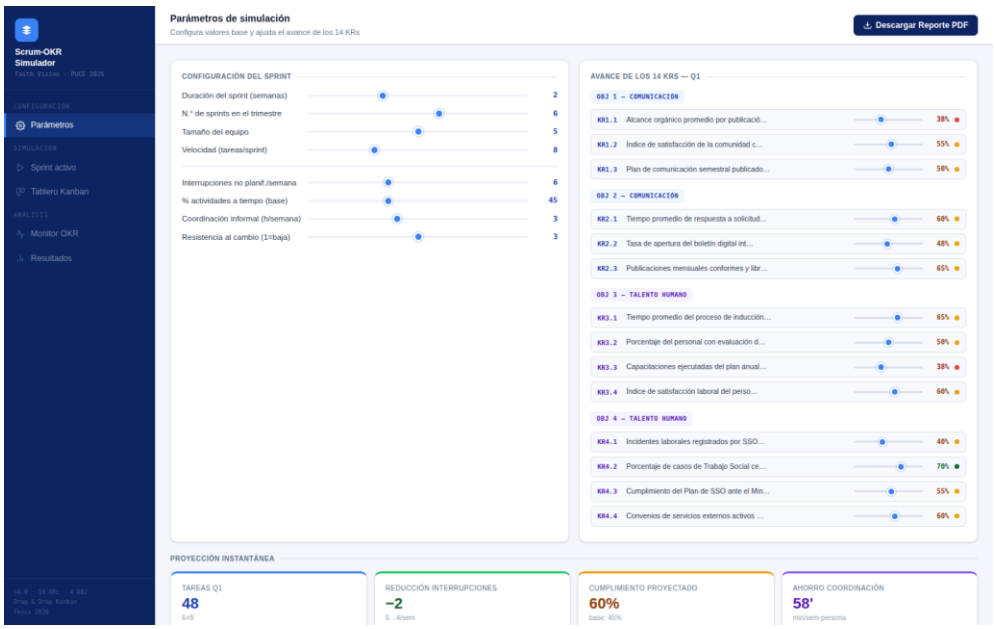
4.1.2 Herramientas de gestión y seguimiento

El ecosistema de herramientas propuesto para Faith Vision se estructura en seis componentes técnicos que funcionan de manera articulada y complementaria: el *Dashboard*, el Simulador, el tablero Kanban en *Microsoft Planner*, las *Sprint Reviews* quincenales, las Retrospectivas de Sprint y el sistema de actualización semanal de KR. En conjunto, estos elementos conforman una arquitectura de gestión orientada al seguimiento continuo, la toma de decisiones basada en evidencia y la mejora progresiva del desempeño institucional.

El *Dashboard* constituye el componente central del sistema de monitoreo y control, ya que concentra la información clave del desempeño y permite dar seguimiento en tiempo real a los indicadores del modelo. Su diseño web facilita su uso desde cualquier navegador moderno, sin necesidad de instalaciones adicionales, lo que asegura un acceso sencillo desde los distintos dispositivos utilizados en la institución. Por su parte, el Simulador modela diferentes escenarios operativos y anticipa el comportamiento del sistema bajo diversas configuraciones de trabajo. De esta manera, se convierte en una herramienta de apoyo para la toma de decisiones, al ofrecer una visión más clara de los posibles resultados antes de la implementación.

La pantalla de parámetros del Simulador, como se muestra en la Figura 25, presenta los ocho parámetros operativos que configuran el escenario base de implementación para Faith Vision. La duración del sprint se establece en dos semanas, en coherencia con la frecuencia quincenal de reuniones ya existente en ambas áreas. El tamaño del equipo se fija en cinco personas, correspondiente al equipo de Talento Humano que liderará la fase piloto. La velocidad inicial del equipo se define en ocho tareas por sprint, estimación acorde a un equipo sin experiencia previa en Scrum durante su primer ciclo de implementación.

Figura 25. Simulador - Pantalla de parámetros base



Nota. *Elaboración propia (2026).*

El porcentaje base de actividades completadas a tiempo se configura en 45%, valor obtenido directamente del diagnóstico institucional. El nivel de resistencia al cambio se establece en 3 sobre 5, reflejando el escenario conservador identificado en los cuestionarios a los directores de área. Asimismo, el número de interrupciones no planificadas por semana se fija en seis, en correspondencia con la realidad del área de Comunicación, donde una parte significativa del tiempo operativo se ve afectada por solicitudes urgentes externas. Finalmente, la columna derecha de la pantalla presenta los controles deslizantes del avance inicial de los 14 KR del sistema, cargados con los valores de línea base establecidos en las Tablas 7 y 8.

El usuario tiene la posibilidad de ver cómo varían las proyecciones del sistema al alterar los valores de entrada en escenarios más optimistas, conservadores o críticos. Esto hace que la herramienta sea un recurso adaptable para el análisis de sensibilidad y la toma de decisiones previas a la implementación del modelo.

4.2 Evaluación operativa y uso de simulador

La evaluación operativa analiza la capacidad de Faith Vision para implementar el modelo propuesto sin generar disrupciones significativas en su funcionamiento cotidiano. En este sentido, se busca determinar si la estructura organizacional actual puede incorporar el cambio de manera progresiva, manteniendo la continuidad de sus actividades regulares.

En conjunto, este análisis permite sustentar la viabilidad práctica de la propuesta y anticipar su adecuada integración dentro de los procesos existentes.

4.2.1 Capacidad organizacional para implementar la propuesta

La capacidad organizacional para la implementación del modelo se analiza en cinco dimensiones identificadas por Turner (2014) como factores críticos de éxito en proyectos de cambio metodológico en organizaciones de servicios: cultura organizacional, liderazgo institucional, nivel de aceptación al cambio, recursos disponibles y competencias del personal.

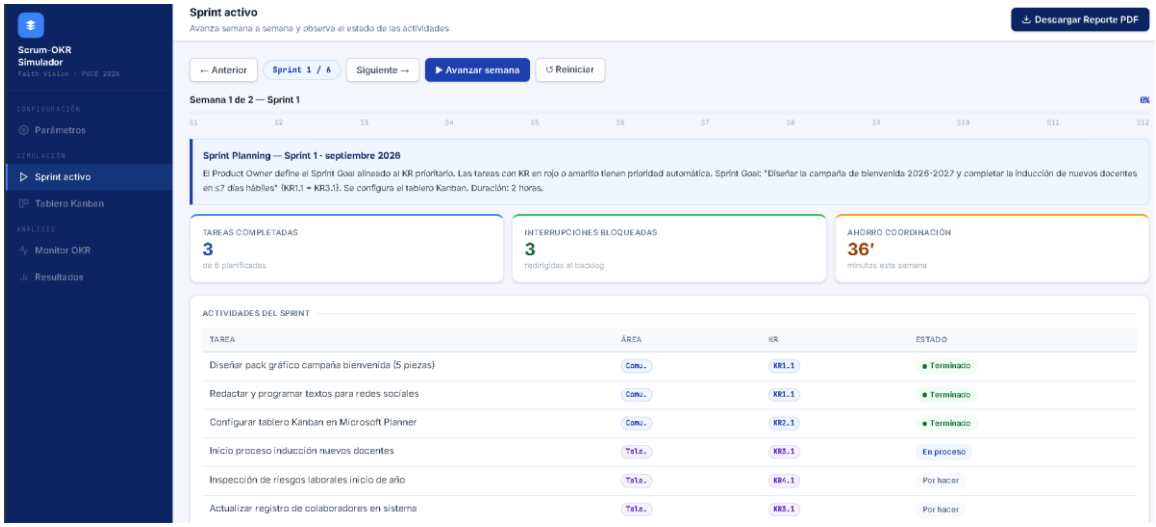
En relación con la cultura organizacional, se evidencia una orientación sostenida hacia la calidad y la mejora continua en el ámbito académico, lo que resulta coherente con los principios de transparencia, inspección y adaptación propios de Scrum. No obstante, la caracterización institucional muestra que esta orientación aún no se ha consolidado en prácticas sistemáticas de medición a nivel administrativo, donde los seguimientos operativos son irregulares, los indicadores son incompletos y la planificación diaria no se encuentra plenamente alineada con los instrumentos de gestión institucional.

El liderazgo institucional constituye uno de los principales factores habilitantes del modelo. La participación de los directores DDI y DAF, así como su disposición a asumir el rol de *Product Owner*, evidencia un compromiso directo con la iniciativa de cambio. Este tipo de liderazgo involucrado es uno de los predictores más sólidos del éxito en proyectos de transformación organizacional, ya que facilita la alineación entre la dirección estratégica y la ejecución operativa, reduciendo la resistencia interna al cambio.

Respecto al nivel de aceptación al cambio, el diagnóstico institucional muestra que aproximadamente el 60% del personal manifiesta una disposición favorable hacia la incorporación de nuevas metodologías de gestión, mientras que el 40% restante expresa un nivel de incertidumbre asociado principalmente a la modificación de rutinas establecidas. Este escenario de resistencia moderada es gestionable mediante procesos de capacitación estructurada y acompañamiento durante la fase inicial de implementación. En entornos educativos similares, niveles de aceptación cercanos a este rango se consideran adecuados para iniciar procesos de adopción gradual, siempre que exista un plan de formación progresivo y soporte continuo en la etapa inicial.

La Figura 26 muestra la vista del *Sprint* Activo del Simulador durante la ejecución del *Sprint* 1, en la cual se presenta la distribución de actividades del *Sprint Backlog*, las métricas de desempeño del equipo y el nivel de avance hacia el cumplimiento del *Sprint Goal* bajo la configuración base del modelo propuesto. Esta visualización permite observar el comportamiento inicial del sistema en condiciones reales de operación simulada, facilitando el seguimiento del flujo de trabajo, la identificación del progreso de las tareas y la evaluación preliminar del desempeño del equipo dentro del marco Scrum–OKR implementado.

Figura 26. Simulador- Vista del Sprint Activo



Nota. *Elaboración propia (2026).*

En la sección de métricas se presentan tres elementos para el seguimiento en esta etapa: el avance de las tareas en relación con lo planificado en el *Sprint Planning*, el registro de interrupciones gestionadas a través del *Product Backlog*, entendidas como solicitudes urgentes que anteriormente interrumpían el flujo de trabajo y que ahora se canalizan formalmente para su priorización en el siguiente ciclo, y el ahorro acumulado de tiempo de coordinación generado por el *Daily Scrum* de 15 minutos, en contraste con las 75 a 90 minutos semanales de comunicaciones fragmentadas identificadas en el diagnóstico institucional.

El simulador incorpora un botón de avance de semana que permite progresar de forma secuencial dentro del sprint, actualizando automáticamente las métricas y el estado de las actividades conforme avanza la simulación, lo que facilita la observación dinámica del comportamiento del equipo en el tiempo.

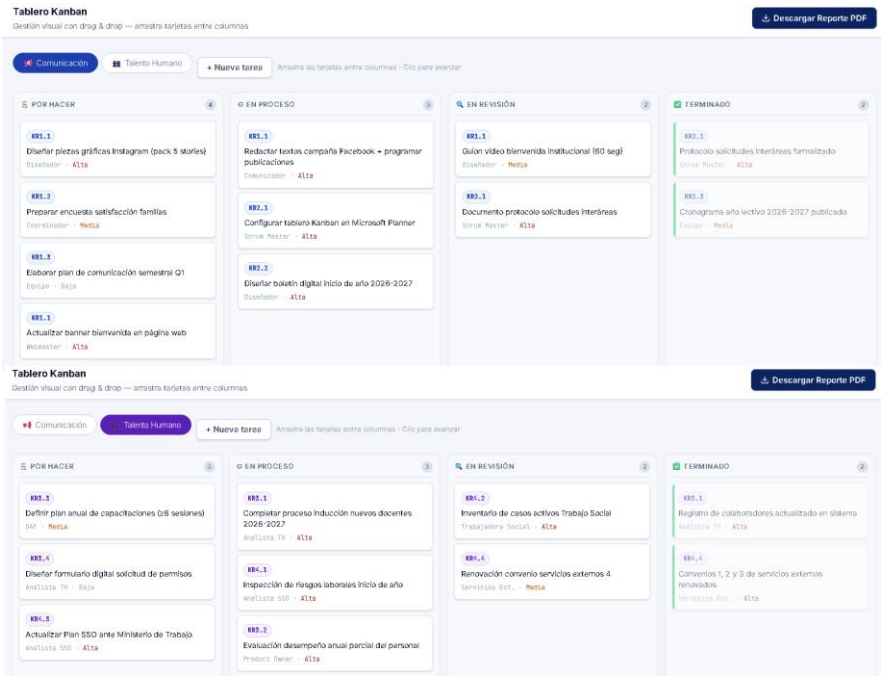
La tabla inferior organiza las actividades del sprint según el área de origen, el *Key Result* al que contribuyen y su estado de avance actual, lo que permite visualizar de manera integrada la relación entre la ejecución operativa y los objetivos definidos. Desde la perspectiva del rol de *Scrum Master*, esta vista reemplaza la necesidad de consultar múltiples fuentes de información para obtener una visión consolidada del avance del equipo, permitiendo que el seguimiento se concentre en la coordinación y la resolución de impedimentos, en lugar de la recopilación dispersa de datos.

4.2.2 Adaptación de los procesos institucionales

Modificar los procesos de la unidad educativa para que se adapten no significa suprimir o reemplazar los flujos de trabajo que ya existen en la entidad, sino formalizarlos, organizarlos y mejorarlos en el transcurso del sprint quincenal. Esta distinción es importante desde un punto de vista metodológico porque disminuye la resistencia al cambio, evitando que los empleados experimenten una ruptura con sus prácticas cotidianas y fomentando en su lugar una forma de ejecución más ordenada y predecible.

La Figura 27 corresponde a los tableros Kanban del Simulador correspondientes a las áreas de Comunicación y Talento Humano, cada uno con su propia estructura de trabajo y componentes específicos, reflejando la autonomía operativa de cada equipo dentro del mismo marco metodológico.

Figura 27. Simulador- Tablero Kanban

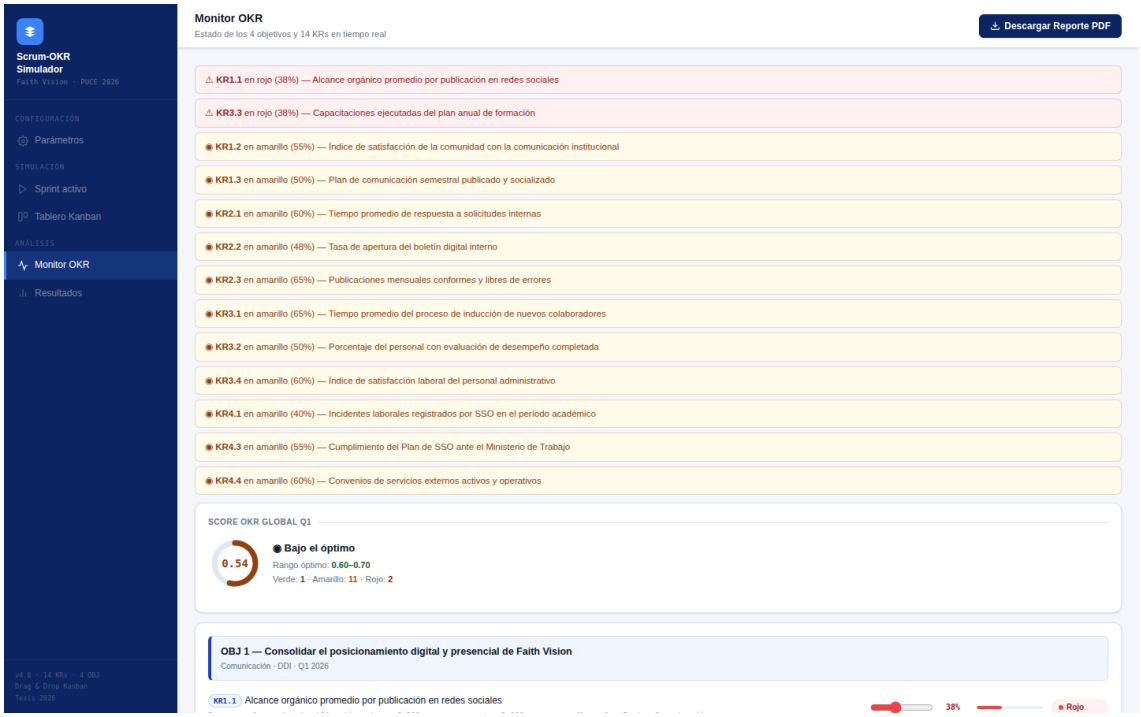


Nota. *Elaboración propia (2026).*

Adicionalmente, cada elemento del tablero puede moverse entre las columnas “Por hacer”, “En proceso”, “En revisión” y “Terminado”, en función de su nivel de avance dentro del flujo de trabajo. Esta dinámica facilita el seguimiento continuo, la actualización del estado de las actividades en tiempo real y una gestión más transparente del progreso en ambas áreas.

Se encuentra dentro de la Figura 28 el estado del Monitor OKR del Simulador al finalizar la primera semana del primer trimestre, en el cual se presenta la proyección inicial del comportamiento de los 14 *Key Results* que integran el sistema, permitiendo visualizar el punto de partida del seguimiento y el nivel de avance esperado de cada uno bajo el modelo propuesto. Este gráfico facilita la comprensión del desempeño inicial del sistema de monitoreo, sirviendo como referencia para el control y la comparación con los avances reales durante la ejecución de los sprints, además de constituir una base para la toma de decisiones y el seguimiento de la evolución de los indicadores a lo largo del tiempo.

Figura 28. Simulador - Monitor OKR



Nota. *Elaboración propia (2026).*

La puntuación OKR global del Q1, ubicada en la esquina superior izquierda, refleja el nivel de cumplimiento consolidado del sistema, mientras que los contadores de semáforo muestran la distribución de los 14 KR entre los estados verde, amarillo y rojo. En la tabla inferior se detalla el avance individual de cada KR mediante sus respectivas barras de progreso. En esta fase inicial, la mayoría de estos se ubican en rangos amarillo o rojo, lo cual responde a la situación de línea base identificada previamente en la organización.

Este comportamiento inicial no debe interpretarse como un resultado negativo, sino como la representación realista del punto de partida del sistema, a partir del cual se espera una mejora progresiva a lo largo de los *sprints* del ciclo anual. Los KR en rojo representan los elementos que requieren mayor prioridad en la planificación del Sprint Backlog, mientras que los KR en amarillo permiten una gestión más flexible. Aquellos que ya se encuentran en verde indican áreas con un nivel de desempeño relativamente más estable desde el inicio.

4.3 Evaluación económica

La evaluación económica de la propuesta se orienta a analizar su impacto en el bienestar organizacional e institucional, considerando tanto los recursos que el proyecto demanda en términos de costos económicos como el valor social que genera en la institución. Este enfoque permite incorporar también los beneficios intangibles, los cuales no poseen un precio de mercado, pero resultan fundamentales para la mejora de la calidad del servicio educativo y el fortalecimiento del bienestar del personal.

La medición del impacto generado por la implementación del modelo requiere un sistema de variables que permita capturar tanto las dimensiones cuantificables del bienestar organizacional como aquellas relacionadas con el valor social e intangible producido por la intervención. Para ello, se propone la aplicación de un instrumento de medición al inicio del primer trimestre como línea base y al cierre de cada trimestre, con el fin de analizar la evolución del impacto a lo largo del año lectivo 2026–2027. Las variables se detallan en la Tabla 13.

Tabla 13. Sistema de variables de medición del impacto económico

Variable	Definición	Indicador de medición	Escala o rangos	Meta esperada
Calidad de vida laboral	Evaluación de las condiciones laborales y su impacto en el bienestar psicológico del trabajador dentro de la organización.	Nivel de satisfacción laboral percibida mediante encuesta estructurada.	Likert 1-5 (1=Muy insatisfecho; 2=Insatisfecho; 3=Regular; 4=Satisfecho; 5=Muy satisfecho)	Promedio ≥ 4,0/5 (línea base institucional estimada en 3,1/5)
Calidad del servicio	Diferencia entre expectativas del usuario y percepción del servicio recibido.	Porcentaje de solicitudes atendidas dentro del tiempo estándar definido en el *Sprint Goal*, medido al cierre de cada sprint.	0-100% (semáforo: Rojo menor a 60%; Amarillo 60-79%; Verde ≥ 80%)	≥ 80% (línea base diagnóstico: 45% de actividades completadas a tiempo)
Condiciones de trabajo y eficiencia organizacional	Relación entre condiciones laborales y desempeño organizacional en entornos productivos.	Promedio semanal de horas de coordinación informal registradas por el Scrum Master vs. tiempo invertido en Daily Scrum.	0-90 minutos/semana (semáforo: Rojo mayor a 60 min; Amarillo 30-60 min; Verde menor a 30 min)	≥ 40% de reducción (línea base: 75-90 min semanales de coordinación informal)
Gestión del conocimiento organizacional	Proceso de creación, transferencia y uso del conocimiento.	Porcentaje de acciones de mejora registradas en la Retrospectiva que fueron implementadas en el sprint siguiente.	0-100% (semáforo: Rojo menor a 50%; Amarillo 50-79%; Verde ≥ 80%)	≥ 80% (línea base: no existe registro formal; punto de partida = 0%)
Reducción del desperdicio organizacional	Eliminación de actividades improductivas y optimización de flujos de trabajo.	Diferencia en minutos entre el tiempo de coordinación informal previo y el tiempo utilizado en el Daily Scrum, registrada por sprint.	0-90 min/semana (semáforo: Rojo menor a 20 min ahorrados; Amarillo 20-44 min; Verde ≥ 45 min)	≥ 45 minutos/semana de ahorro (línea base: 75 min semanales de coordinación informal)
Bienestar psicológico laboral	Nivel de estrés, ansiedad y claridad de roles	Encuesta de clima organizacional que mide	Likert 1-5 (1=Muy bajo bienestar; 2=Bajo;	≥ 4,0/5 (línea base estimada en 2,8/5 según diagnóstico de

	en el entorno laboral.	claridad de roles, nivel de estrés percibido y autonomía en la toma de decisiones.	3=Moderado; 4=Alto; 5=Muy alto bienestar)	insatisfacción laboral del 42% del personal)
Transparencia organizacional	Nivel de visibilidad y trazabilidad de procesos administrativos.	Porcentaje de procesos del Sprint Backlog registrados, auditables y exportables mediante el *Dashboard* al cierre de cada trimestre.	0-100% (semáforo: Rojo menor a 60%; Amarillo 60-89%; Verde ≥ 90%)	100% de procesos documentados (línea base: no existe registro sistemático; punto de partida = 0%)
Seguridad y salud ocupacional	Prevención de riesgos laborales mediante sistemas estructurados de gestión.	Conteo acumulado de incidentes laborales registrados formalmente en el sistema SSO por período académico.	0-10 incidentes/período (semáforo: Rojo mayor a 4; Amarillo 3-4; Verde ≤ 2)	≤ 2 incidentes/período (línea base diagnóstico: 6 incidentes en el período anterior)
Cumplimiento normativo institucional	Nivel de cumplimiento de normas legales laborales y educativas.	Porcentaje de requisitos legales laborales y educativos cumplidos y documentados ante organismos de control	0-100% (semáforo: Rojo menor a 80%; Amarillo 80-94%; Verde ≥ 95%)	≥ 95% de requisitos cumplidos (línea base: no hay documentación sistemática del plan SSO)

Nota. *Elaboración propia con base en literatura de evaluación económica de proyectos*

4.4 Simulación de casos y beneficios esperados

Se llevarán a cabo dos simulaciones para evidenciar las ventajas anticipadas de la propuesta y examinar su ejecución bajo diversas circunstancias. La primera se referirá a una situación optimista, marcada por la alta tasa de cumplimiento de tareas, el compromiso del equipo y la adopción correcta de las prácticas sugeridas. La segunda representará una situación crítica, donde se tendrán en cuenta factores negativos como demoras en las tareas, escasa participación de los colaboradores y problemas en la realización de las actividades planeadas.

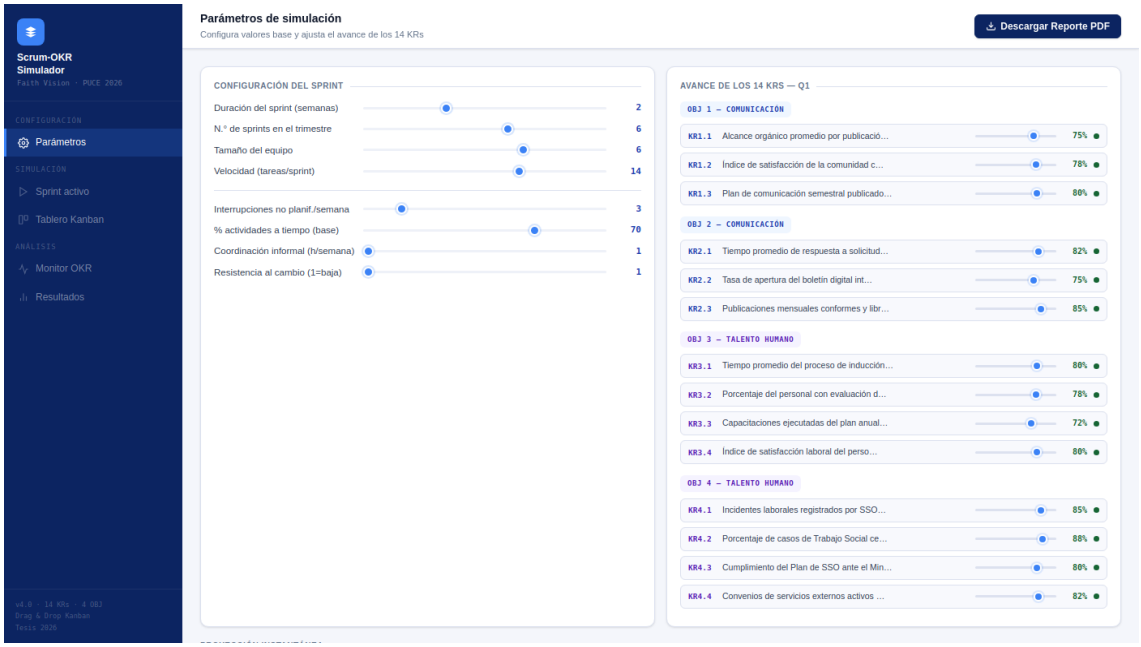
Al comparar ambos escenarios, será posible evaluar el desempeño del modelo en condiciones favorables y adversas, obteniendo una visión más amplia de los beneficios que puede generar, los riesgos que podrían afectar su ejecución y su viabilidad para ser implementado de manera efectiva dentro de una unidad educativa.

4.4.1 Escenario 1: Favorable / Optimista

El Escenario 1 se configura con un equipo de trabajo de seis integrantes, una velocidad de 14 tareas por sprint, tres interrupciones no planificadas por semana, un nivel de cumplimiento oportuno del 70% en la línea base, una hora semanal de coordinación informal y un nivel mínimo de resistencia al cambio (1 sobre 5). Estos parámetros reflejan un contexto organizacional caracterizado por un alto compromiso del equipo, una adecuada capacidad de ejecución, liderazgo consolidado y bajos niveles de fricción durante el proceso de adopción de la propuesta.

En la pantalla de Parámetros, el panel izquierdo muestra la configuración utilizada para la simulación, mientras que el panel derecho presenta el estado inicial de los 14 *Key Results* considerados en el trimestre. Todos los indicadores se encuentran en color verde, con niveles de cumplimiento superiores al 70%, lo que evidencia una situación inicial positiva y alineada con los objetivos institucionales. Este escenario analiza el comportamiento de la propuesta en un entorno donde existen condiciones favorables para alcanzar los resultados esperados, tal y como se observa en la Figura 29.

Figura 29. Escenario 1 (Optimista): Parámetros de simulación



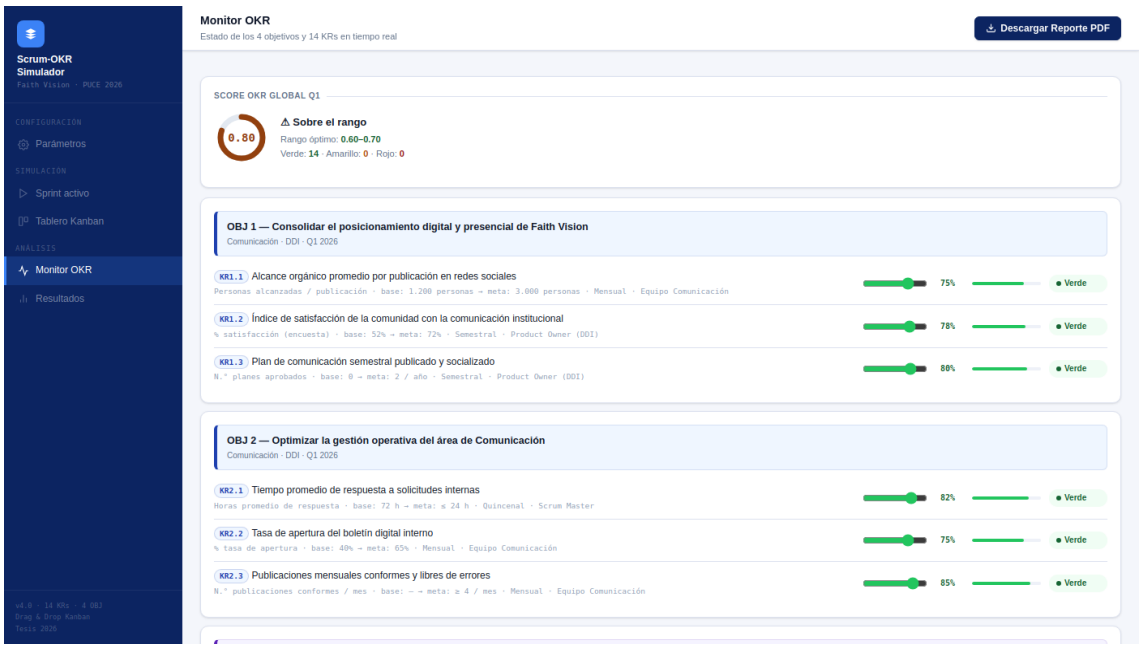
Nota. *Elaboración propia (2026).*

La Figura 30 corresponde al Monitor OKR del Escenario 1, el cual registra un score global de 0,80 sobre 1,0 al finalizar el primer trimestre, con los 14 Key Results ubicados en estado verde. Este resultado indica que los objetivos planteados alcanzan niveles satisfactorios de cumplimiento durante el primer ciclo de ejecución, evidenciando una adecuada alineación entre las actividades desarrolladas y los resultados esperados.

Los indicadores del área de Comunicación registran algunos de los niveles de desempeño más altos, destacándose el KR2.3 con un cumplimiento del 85% y el KR2.1 con el 82%. De manera similar, los resultados del área de Talento Humano muestran un comportamiento favorable, con el KR4.2 alcanzando el 88% y el KR4.1 el 85%. Estos valores reflejan una ejecución consistente de las actividades planificadas y una capacidad adecuada para transformar los esfuerzos operativos en resultados medibles.

El desempeño observado puede asociarse, principalmente, al bajo nivel de resistencia al cambio considerado en la simulación. Esta condición facilita la adopción de nuevas prácticas de trabajo, favorece la participación de los equipos y reduce las barreras para la coordinación entre áreas. Como consecuencia, los colaboradores logran adaptarse con mayor rapidez a la dinámica de trabajo propuesta, permitiendo que los indicadores evolucionen positivamente desde el primer trimestre y alcancen los niveles de cumplimiento previstos.

Figura 30. Escenario 1 (Optimista): Monitor OKR



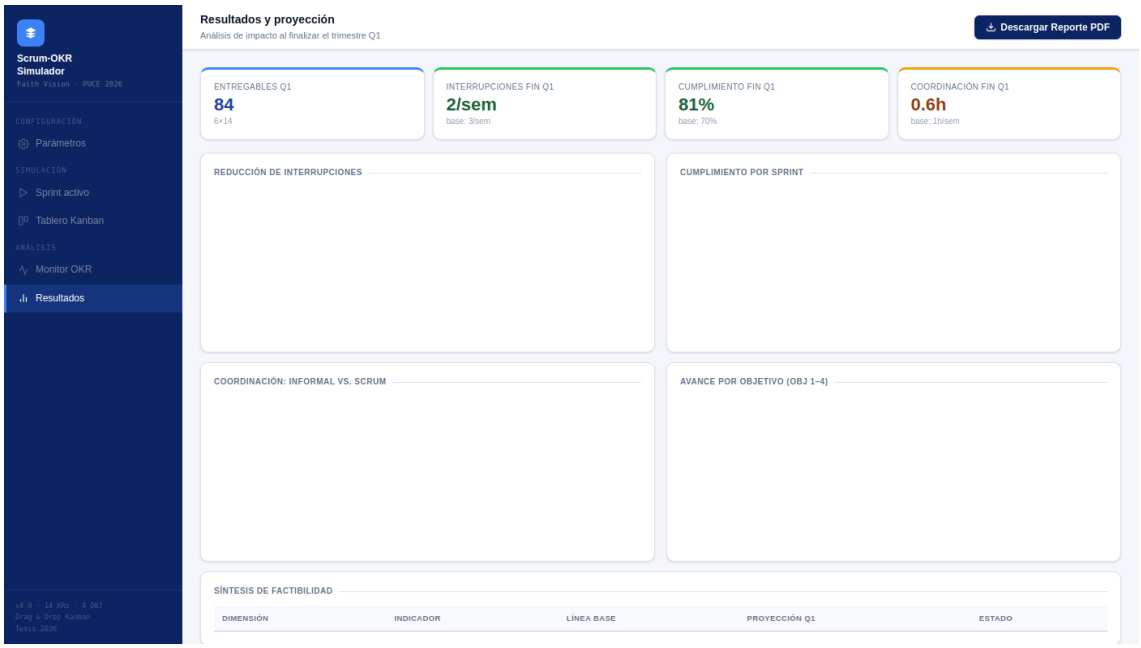
Nota. *Elaboración propia (2026).*

La pantalla de Resultados del Escenario 1 proyecta un nivel de cumplimiento global superior al 78%, acompañado de un ahorro de más de 55 minutos semanales en actividades de coordinación por equipo y una reducción del 50% en las interrupciones no planificadas. Estos resultados sugieren una mejora significativa en la organización del trabajo y en la eficiencia de los procesos durante el primer trimestre de aplicación.

Igualmente, la simulación proyecta un índice de factibilidad de 0,83 sobre 1,0, lo que indica una alta probabilidad de alcanzar los resultados previstos bajo las condiciones establecidas en este escenario. Este valor refleja que los recursos disponibles, el nivel de compromiso del equipo y la dinámica de trabajo favorecen el cumplimiento de los objetivos planteados.

Los gráficos de evolución presentados en la Figura 31 muestran una tendencia ascendente en los niveles de cumplimiento a medida que avanzan los *sprints*, mientras que las interrupciones no planificadas disminuyen progresivamente. Este comportamiento es consistente con el proceso de adaptación y aprendizaje de los equipos, ya que la aplicación continua de las prácticas de gestión permite mejorar la planificación, fortalecer la coordinación y optimizar el uso del tiempo durante el ciclo trimestral.

Figura 31. Escenario 1 (Optimista): Resultados y proyección



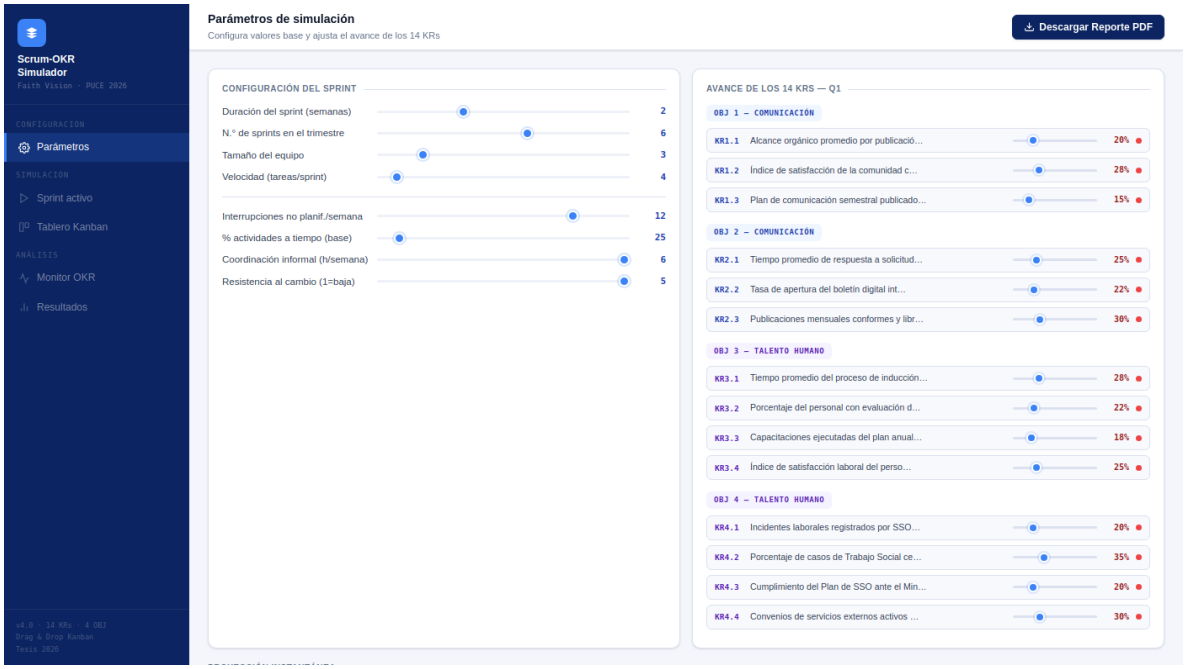
Nota. *Elaboración propia (2026).*

4.4.2 Escenario 2: Crítico / Desfavorable

El Escenario 2 reflejado en la Figura 32, se configura con un equipo de trabajo de tres integrantes, una velocidad de cuatro tareas por sprint, doce interrupciones no planificadas por semana, un nivel de cumplimiento oportuno del 25% en la línea base, seis horas semanales de coordinación informal y un nivel máximo de resistencia al cambio (5 sobre 5). Estos parámetros representan un contexto organizacional caracterizado por limitaciones en la capacidad operativa, alta carga de trabajo, dificultades de coordinación y una baja disposición del personal para adoptar nuevas formas de gestión.

En la pantalla de Parámetros, se observa la configuración utilizada para la simulación, mientras que el panel de indicadores muestra la situación inicial de los *Key Results*. Todos los indicadores se encuentran en estado rojo, con niveles de cumplimiento inferiores al 40%, lo que evidencia un punto de partida crítico y un escenario con importantes desafíos para el logro de los objetivos institucionales. Este contexto permite analizar el comportamiento de la propuesta bajo condiciones adversas y evaluar su capacidad para generar mejoras incluso cuando existen restricciones significativas en el desempeño organizacional.

Figura 32. Escenario 2 (Crítico): Parámetros de simulación



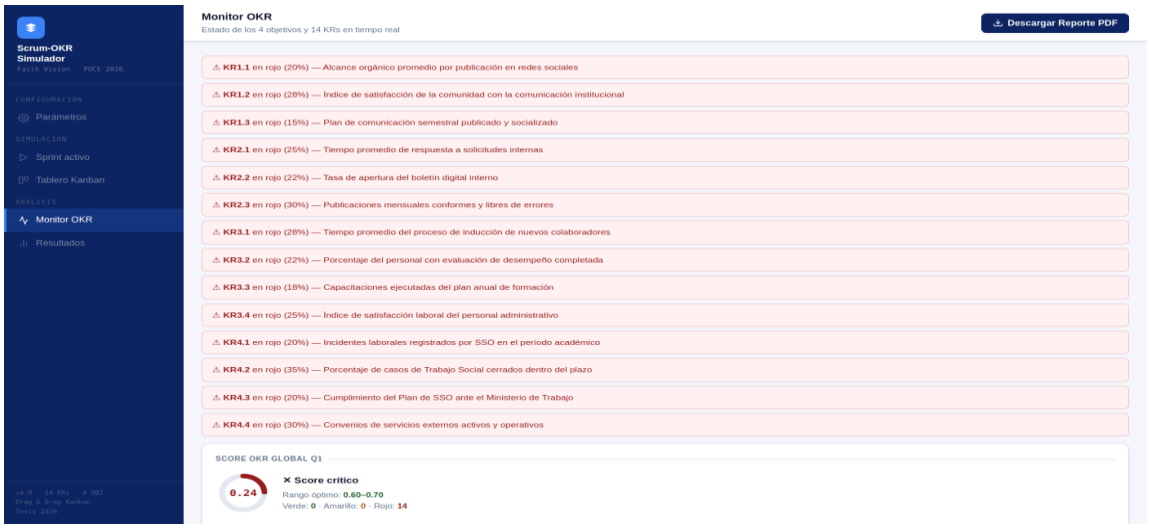
Nota. *Elaboración propia (2026).*

La Figura 33 refleja los resultados obtenidos en el Monitor OKR del Escenario 2, donde se evidencia un nivel de desempeño considerablemente inferior al observado en el escenario optimista. Los 14 *Key Results* se mantienen en estado rojo, con niveles de cumplimiento inferiores al 40%, lo que se traduce en un score global menor a 0,27 sobre 1,0. Estos resultados reflejan las dificultades que enfrenta la organización para alcanzar sus objetivos cuando opera bajo condiciones desfavorables.

Los mayores rezagos se evidencian en el KR1.3 (15%), KR3.3 (18%) y KR4.1 (20%), indicadores asociados a actividades que requieren una mayor coordinación, continuidad operativa y compromiso de los equipos. El bajo desempeño de estos resultados clave sugiere que los procesos más complejos son los primeros en verse afectados cuando existen limitaciones en la capacidad de ejecución y en la disponibilidad de tiempo para el trabajo planificado.

El comportamiento observado puede explicarse principalmente por la elevada cantidad de interrupciones no planificadas consideradas en la simulación. La presencia de doce interrupciones semanales dificulta la concentración del equipo, fragmenta el tiempo disponible para las tareas prioritarias y reduce la capacidad para completar las actividades comprometidas en cada sprint. A ello se suma el alto nivel de resistencia al cambio, que limita la adopción de las prácticas propuestas y dificulta la consolidación de nuevas dinámicas de trabajo. En conjunto, estos factores generan un entorno poco favorable para el cumplimiento de los objetivos y evidencian la importancia de gestionar adecuadamente las barreras organizacionales durante el proceso de implementación.

Figura 33. Escenario 2 (Crítico): Monitor OKR



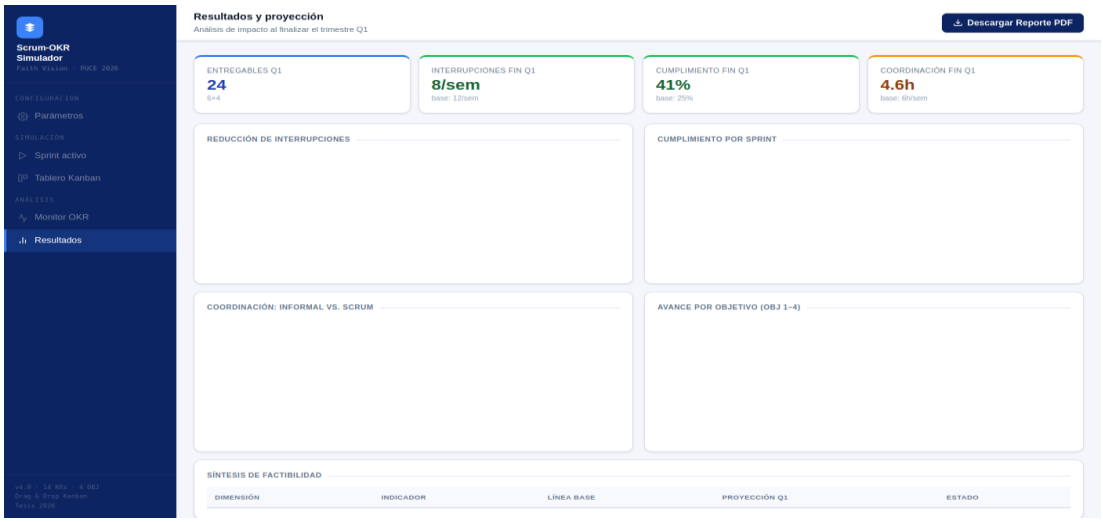
Nota. *Elaboración propia (2026).*

Los resultados del Escenario 2 muestran un nivel de cumplimiento global inferior al 32%, acompañado de un ahorro poco significativo en las actividades de coordinación, inferior a 10 minutos semanales por equipo, y una reducción mínima de las interrupciones no planificadas. Adicionalmente, el índice de factibilidad alcanza un valor de 0,34 sobre 1,0, lo que refleja un contexto con importantes dificultades para alcanzar los objetivos previstos.

A pesar de este escenario desfavorable, la propuesta conserva elementos que contribuyen a mantener el orden y la visibilidad del trabajo. Las reuniones periódicas permiten dar seguimiento al avance de las actividades, el tablero Kanban facilita la identificación de tareas pendientes y posibles cuellos de botella, mientras que el backlog proporciona un mecanismo para priorizar y organizar las solicitudes que surgen durante la ejecución de los procesos.

La Figura 34 evidencia que, aunque el desempeño alcanzado es considerablemente menor al observado en el escenario optimista, la propuesta continúa aportando herramientas para la coordinación y el seguimiento de las actividades. Además, al comparar los dos escenarios se puede determinar que la capacidad de ejecución del equipo, la resistencia a los cambios y la frecuencia de las interrupciones no programadas son los elementos que tienen un impacto más fuerte en los resultados. Estos hallazgos evidencian que es necesario mejorar la gestión del cambio, optimizar cómo se distribuye la carga de trabajo y disminuir las interrupciones en las operaciones para aumentar las posibilidades de éxito al implementar.

Figura 34. Escenario 2 (Crítico): Resultados y proyección



Nota. *Elaboración propia (2026).*

La Tabla 14 sistematiza la comparación entre la situación actual identificada en el diagnóstico y la situación proyectada al finalizar el primer año de implementación, desde la perspectiva de la evaluación económica del modelo propuesto. Esta comparación permite evidenciar de manera estructurada los cambios esperados en términos de eficiencia operativa, reducción de costos asociados a la gestión del trabajo y optimización del uso de los recursos institucionales. Asimismo, facilita la identificación del impacto económico del modelo en el corto plazo, al contrastar las condiciones iniciales con los resultados proyectados, permitiendo sustentar la viabilidad y pertinencia de la propuesta dentro del contexto organizacional.

Tabla 14. Situación actual vs. situación proyectada

Dimensión	Situación actual (costo o efecto social)	Situación proyectada con el modelo	Tipo de valor económico generado	Magnitud estimada del beneficio
Desperdicio de capacidad productiva	75–90 min semanales en comunicaciones informales sin estructura.	Daily Scrum de 15 min con coordinación estructurada.	Optimización del tiempo laboral.	≥60 min/semana ahorrados por equipo (~40 h/año).
Incumplimiento de actividades	55% de cumplimiento de actividades planificadas.	≥80% de cumplimiento del Sprint Backlog.	Incremento de productividad.	Mejora de 25–30 % en cumplimiento.
Evaluación del personal	Cobertura parcial (~55%).	Cobertura ≥90% con evaluación sistemática.	Equidad organizacional.	Reducción de brecha >35 %
Incidentes laborales	~6 incidentes por período.	≤2 incidentes por período.	Reducción de costos sociales y operativos.	Disminución de hasta 4 incidentes.
Riesgo normativo	Falta de documentación SSO.	Cumplimiento del 100% normativo.	Reducción de riesgo institucional.	Evita sanciones > USD 5.000.
Capital organizacional	Sin gestión formal del conocimiento.	Retrospectivas con mejora continua.	Generación de conocimiento.	Menor repetición de errores.
Alineación estratégica	Baja trazabilidad operativa.	Alineación total con objetivos institucionales.	Mejora de gobernanza.	Mayor capacidad de auditoría.

Nota. *Elaboración propia (2026).*

La Tabla 15 presenta una comparación entre la situación actual de la institución y los resultados proyectados en el Escenario Crítico (Escenario 2), con el propósito de realizar una evaluación económica integral de la propuesta bajo condiciones adversas.

Tabla 15. Situación actual vs. situación proyectada (Escenario Crítico)

Dimensión	Situación actual	Situación proyectada (Escenario Crítico)	Magnitud estimada del cambio
Desperdicio de capacidad productiva	75-90 min/semana de coordinación fragmentada	Coordinación mejora parcialmente; Daily Scrum implementado pero interrupciones persisten (mayor a 10/semana)	Reducción de aprox. 10 min/semana
Cumplimiento de actividades planificadas	45% de actividades completadas a tiempo	Mejora marginal al 32%; la alta carga de interrupciones impide avance sostenido del Sprint Backlog	Incremento de ~7 puntos porcentuales
Evaluación del personal	Cobertura del 45% de evaluación de desempeño	Sin cambio significativo; el equipo reducido (3 personas) carece de capacidad para ejecutar evaluaciones	Sin mejora proyectada en el corto plazo
Incidentes laborales	6 incidentes por periodo	Reducción mínima; la sobrecarga operativa limita las actividades preventivas de SSO	Reducción de 1 incidente por periodo estimado
Riesgo normativo	Sin documentación sistemática de SSO	Avance parcial: KR4.3 en 20% en el escenario crítico; riesgo de incumplimiento persiste	Riesgo de incumplimiento normativo persiste
Capital organizacional	Ausencia de mecanismos formales de aprendizaje	Retrospectivas implementadas con baja adopción de acciones de mejora (menor al 30%)	Aprendizaje organizacional incipiente

Nota. *Elaboración propia (2026).*

4.5 Análisis de factibilidad de la propuesta

La Tabla 16 ejemplifica un análisis de la viabilidad de la propuesta, basada en criterios que se agrupan en las dimensiones operativa, técnica y económica. La Tabla 17 ofrece una descripción de la escala de cinco niveles que se empleó para evaluar cada uno de estos parámetros. En esta escala, una puntuación de 1 indica un nivel de efectividad muy bajo; en cambio, una calificación de 5 significa que es muy alto. Así, cada criterio es evaluado con base en lo que aporta a la propuesta; tener una perspectiva más objetiva de los resultados y simplifica la comparación entre las diversas dimensiones analizadas.

Tabla 16. Análisis de Factibilidad

Dimensión	Criterio de evaluación	Puntuación (1–5)	Evidencia de respaldo	Calificación
Técnica	Disponibilidad de recursos tecnológicos	5.0	Existencia de herramientas digitales necesarias para la implementación del modelo.	Muy factible
Técnica	Compatibilidad con la estructura organizacional	4.5	El modelo puede integrarse a la forma actual de trabajo sin cambios estructurales mayores.	Muy factible
Técnica	Respaldo de experiencias previas	5.0	Evidencia general de aplicación de metodologías similares en distintos contextos organizacionales.	Muy factible
Operativa	Capacidad de adopción del equipo de trabajo	4.0	Condiciones favorables para la comprensión e implementación del modelo.	Factible
Operativa	Nivel de resistencia al cambio	3.5	Presencia de resistencia moderada, manejable mediante procesos de acompañamiento.	Factible
Operativa	Adaptabilidad de los procesos internos	4.5	Los flujos de trabajo pueden ajustarse al modelo propuesto sin afectar la operación diaria.	Muy factible
Operativa	Viabilidad en condiciones reales de implementación	4.0	El modelo muestra estabilidad y mejora progresiva en escenarios simulados.	Factible

Económica	Relación entre costos y beneficios	4.5	Los beneficios proyectados superan los costos de implementación.	Muy factible
Económica	Sostenibilidad del modelo	5.0	No requiere inversiones recurrentes significativas para su mantenimiento.	Muy factible
Económica	Coherencia entre objetivos y capacidad operativa	4.0	Los objetivos propuestos son alcanzables dentro de la capacidad actual.	Factible
Económica	Valor de los beneficios intangibles	4.5	Genera mejoras en aspectos organizacionales no monetarios pero relevantes.	Muy factible
Económica	Posibilidad de escalamiento	4.5	El modelo puede extenderse a otras áreas sin requerir cambios significativos.	Muy factible

Nota. *Elaboración propia (2026).*

Tabla 17. Escala de interpretación de la factibilidad (1-5)

Valor	Nivel	Descripción interpretativa
1	Muy bajo	El criterio presenta condiciones sumamente desfavorables o inexistentes. Se requieren intervenciones urgentes para habilitar la factibilidad.
2	Bajo	Las condiciones son insuficientes, con limitaciones significativas. Se requiere un plan de mejora previo a la implementación.
3	Medio	Condiciones parcialmente favorables. La factibilidad es posible con riesgos controlables mediante estrategias de acompañamiento.
4	Alto	Condiciones favorables con evidencia suficiente de viabilidad. La implementación puede proceder con ajustes menores.
5	Muy alto	Condiciones óptimas, sin restricciones significativas. La factibilidad está plenamente respaldada por evidencia empírica y disponibilidad de recursos.

Nota. *Elaboración propia (2026).*

Tabla 18. Comparación de niveles de factibilidad por dimensión

Dimensión	Promedio (1-5)	Nivel	Interpretación
Técnica	4,83	Muy alto	Infraestructura digital disponible, herramientas validadas y amplio respaldo empírico. Sin restricciones para la implementación.
Operativa	4,00	Alto	Condiciones favorables con resistencia al cambio moderada como único riesgo identificado. Gestionable mediante capacitación y acompañamiento.
Económica	4,50	Muy alto	Inversión de USD 4.678,06 (o USD 1.840,00 de egreso efectivo institucional) con beneficios proyectados que superan el costo.
PROMEDIO GLOBAL	4,33	Alto	La propuesta es viable en su conjunto. La dimensión técnica es la más sólida; la operativa requiere gestión del cambio como medida preventiva.

Nota. *Elaboración propia (2026).*

La propuesta tiene condiciones adecuadas para su ejecución, según indica el análisis de la matriz de factibilidad. La dimensión técnica es la que recibe la calificación más alta, con un promedio de 4,83 sobre 5,0; esto evidencia que la organización cuenta con los medios tecnológicos, instrumentos apropiados y una metodología sustentada en teorías y prácticas. Estas observaciones indican que se cuenta con las características técnicas requeridas para implementar la propuesta sin exigir inversiones importantes en recursos tecnológicos suplementarios.

La dimensión económica muestra una viabilidad financiera elevada, con una puntuación de 4,50 de 5,0. Este resultado se basa en que la inversión es comparativamente pequeña frente a los resultados previstos, sobre todo si tenemos en cuenta que una gran parte de los recursos requeridos ya son parte de la estructura. De igual manera, la propuesta mejora el seguimiento de los objetivos, afianza la coordinación entre los equipos y optimiza el tiempo, creando valor que retribuye en gran medida el gasto económico inicial.

Finalmente, la dimensión operativa presenta un promedio de 4,00 sobre 5,0, lo que indica un nivel alto de factibilidad. Aunque es la valoración más baja entre las dimensiones analizadas, los resultados evidencian que la propuesta puede integrarse a la dinámica de trabajo existente. El principal desafío radica en la adaptación del personal a nuevas prácticas de gestión y seguimiento, lo cual puede mitigarse mediante capacitación y acompañamiento en las etapas iniciales.

CONCLUSIONES

Se concluye que la implementación integrada de las metodologías Scrum y OKR constituye una propuesta viable, pertinente y aplicable para las áreas de Comunicación y Talento Humano de la Unidad Educativa Particular Faith Vision. El modelo responde de manera directa a las necesidades identificadas en el diagnóstico y presenta condiciones favorables de factibilidad en los ámbitos técnico, operativo y económico, lo que permite su implementación sin requerir cambios estructurales dentro de la institución, aportando además una alternativa escalable para otras áreas en ciclos posteriores.

El diagnóstico permitió identificar brechas relevantes en la gestión organizacional, principalmente relacionadas con la dificultad para mantener la ejecución planificada frente a requerimientos imprevistos, la desconexión entre la planificación estratégica y la ejecución diaria, y la ausencia de un sistema estandarizado de seguimiento y control. Estas limitaciones afectan la eficiencia operativa y evidencian la necesidad de mecanismos que fortalezcan la priorización de actividades, la alineación de objetivos y la medición del desempeño.

La revisión teórica confirma que Scrum y OKR son metodologías complementarias que articulan la gestión operativa y estratégica dentro de las organizaciones. Scrum estructura el trabajo mediante ciclos iterativos, roles definidos y revisión constante, mientras que los OKR orientan la gestión hacia objetivos estratégicos medibles. La evidencia académica revisada respalda su aplicación en contextos educativos y de servicios, lo que sustenta su pertinencia en la Unidad Educativa Particular Faith Vision.

Finalmente, se concluye que la propuesta integrada permite mejorar la organización del trabajo, fortalecer el seguimiento y control, y optimizar la toma de decisiones mediante un sistema de monitoreo estructurado. No obstante, su éxito depende del compromiso institucional, la adopción por parte de los equipos y el liderazgo de los responsables de área, lo que determina el nivel de impacto y sostenibilidad de la implementación.

RECOMENDACIONES

Las recomendaciones derivadas del presente estudio se orientan a facilitar la implementación efectiva del modelo propuesto, fortalecer las condiciones institucionales necesarias para su sostenibilidad y promover su mejora continua dentro de la Unidad Educativa Particular Faith Vision. En este sentido, resulta pertinente la institucionalización formal del modelo mediante una resolución del Consejo Directivo que autorice la fase piloto para el año lectivo 2026-2027, con el fin de asegurar respaldo institucional, reducir la resistencia al cambio identificada y consolidar compromisos claros en los roles de los responsables de área.

Es fundamental implementar un programa de capacitación estructurado en Scrum y OKR que contemple una fase teórico-práctica inicial, sesiones de acompañamiento durante la implementación y una evaluación final de comprensión. Este proceso permitirá una adecuada apropiación de la metodología por parte de los equipos de Comunicación y Talento Humano, favoreciendo su correcta aplicación y fortaleciendo la adopción del modelo en el contexto institucional.

De igual manera, la definición de un protocolo formal para el ingreso y gestión de solicitudes al Product Backlog antes del inicio de la fase piloto resulta prioritaria, estableciendo criterios de priorización, plazos de notificación y responsables de administración. Esta medida cobra especial relevancia debido a que las interrupciones por solicitudes externas imprevistas fueron identificadas como una de las principales limitaciones en el área de Comunicación. Paralelamente, el análisis de la carga operativa del área de Talento Humano permitirá identificar procesos susceptibles de automatización, simplificación o delegación, evitando una sobrecarga adicional durante la implementación del modelo.

Finalmente, la definición formal de la plataforma de alojamiento, acceso y mantenimiento del *Dashboard* garantizará su operatividad y uso como herramienta de seguimiento y toma de decisiones. Asimismo, un estudio posterior a la implementación permitirá contrastar los resultados obtenidos con las proyecciones establecidas, evaluando el impacto real del modelo. Una vez validada su efectividad, su extensión a otras áreas administrativas de la institución se presenta como una alternativa viable debido a su carácter modular y adaptable.

BIBLIOGRAFÍA

Al-Saadi, Z., Al-Maawali, W., Holi Ali, H. I., & Al Rushaidi, I. (2023). *The perceived affordances and challenges in the newly introduced OKR-based performance appraisal system in an Omani HEI.* SAGE Open, 13(2). https://doi.org/10.1177/21582440231179632

Anderson, D. J. (2010). Kanban: Successful evolutionary change for your technology business. Blue Hole Press. https://pdfhost.io/v/KwUWPfb6X_Kanban__Successful_Evolutionary_Change_for_Your_Technology_Business_PDFDrive

Armijos Saca, R. A., Freire Avilés, R. M., & Rosero Morán, L. S. (2025). *Innovación en la gestión administrativa de centros educativos fiscales en Ecuador: Estrategias para la eficiencia y el desarrollo institucional*. Revista InveCom. https://doi.org/10.5281/zenodo.14816083

Asamblea Nacional del Ecuador. (2021). *Código del Trabajo*. Defensoría Pública del Ecuador. http://biblioteca.defensoria.gob.ec/handle/37000/3364

Asamblea Nacional del Ecuador. (2022). *Ley Orgánica de Comunicación*. Consejo de Regulación, Desarrollo y Promoción de la Información y Comunicación. https://repositorio.consejodecomunicacion.gob.ec/handle/CONSEJO_REP/5144

Ballesteros Quintero, L. (2021). *Implementación y práctica de Scrum en la asignatura de formulación y evaluación de proyectos en la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad El Bosque*. Panorama, 15(29), 127–140. https://doi.org/10.15765/pnrm.v15i29.2538

Banco Central del Ecuador. (2024). Índice de pobreza multidimensional en Ecuador. https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Administracion/IPM_Ecuador.pdf

Beck, K., Beedle, M., van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., Grenning, J., Highsmith, J., Hunt, A., Jeffries, R., Kern, J., Marick, B., Martin, R. C., Mellor, S., Schwaber, K., Sutherland, J., & Thomas, D. (2001). *Manifesto for agile software development*. Agile Alliance. https://agilemanifesto.org/

Broce, H., Carneiro, D., Hernández, F., Madrid, G., Pineda, Y., Rivera, K., Rosas, J., Sotillo, A., Tenorio, E., Zamorano, G., & Cisneros Abrego, C. L. (2023). *La reducción del uso del papel en la educación superior para contribuir con el cuidado del medio ambiente. REA*: Revista Científica Especializada en Educación y Ambiente, 1(2), 74–87. https://revistas.up.ac.pa/index.php/rea/article/view/3475

Burgin, X., & Daniel, M. (2022*). Examining educational issues with 20 private school educators in Ecuador.* PAPELES, 14(27). https://doi.org/10.54104/papeles.v14n27.1117

Criado, J. M., Gutiérrez, G., Garzás, J., Cano, E. L., de Lena, M. T. G., & Moguerza, J. M. (2025). Exploring the Effectiveness of OKRs in Enhancing Company Objectives: A Comparative Study. IEEE Engineering Management Review, 53(2), 110–121. https://doi.org/10.1109/emr.2024.3426327

Daraojimba, C., Nwasike, C., Adegbite, A., Ezeigweneme, C., & Gidiagba, J. (2024). *Comprehensive review of agile methodologies in project management.* Computer Science & IT Research Journal, 5(1), 190–218. https://www.researchgate.net/publication/377434258

Dione, O., & Al Jabri, K. bin S. (2025). *Oman Vision 2040: A blueprint for sustainable growth and global integration*. World Bank. https://blogs.worldbank.org/en/arabvoices/oman-vision-2040-a-blueprint-for-sustainable-growth-and-global-integration

Doerr, J. (2019). Mide lo que importa: Cómo Google, Bono y la Fundación Gates cambian el mundo con OKR. Conecta.

Ekechi, C., Okeke, C., & Adama, O. (2024). *Enhancing agile product development with Scrum.* Engineering Science & Technology Journal, 5(5), 1542–1570. https://fepbl.com/index.php/estj/article/view/1108/1336

Esquivel, A. M., Aviles-Rabanales, E. G., & Sayeg-Sanchez, G. (2023). *Use of technology and Scrum as an agile methodology to favor the development of balanced teamwork enrichment skills in higher education subjects.* IEEE Global Engineering Education Conference (EDUCON). https://doi.org/10.1109/EDUCON54358.2023.10125262

Few, S. (2006). *Information dashboard design: Displaying data for at-a-glance monitoring*. O'Reilly Media. https://public.magendanz.com/Temp/Information%20Dashboard%20Design.pdf

Gido, J., & Clements, J. P. (2018). *Successful project management* (7th ed.). Cengage Learning. https://studylib.net/doc/25841358/successful-project-management-by-jack-gido-james-p.-cleme

González, F., Carrizales-Ramirez, V., Ramirez-Guajardo, M., Bazaldua-Martínez, Z. A., & Iriarte de Luna, J. C. (2024). *Scrum applications outside information technology industry: A systematic literature review and future agenda*. En B. Gapiński, O. Ciszak, V. Ivanov, & J. M. Machado (Eds.), *Advances in manufacturing IV – Volume 1 – Mechanical engineering: Digitalization, sustainability and industry applications* (pp. 299–311). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-56463-5_22

Granda Vidal, M. C. (2025). Gestión educativa: Un camino incierto en Ecuador. Arandu UTIC, 12(1), 1683–1703. https://doi.org/10.69639/arandu.v12i1.702

Halani, K. R., & Jhajharia, K. (2022). *A Quantitative Study of Waterfall and Agile Methodologies with the Perspective of Project Management*. Advances in Logistics, Operations, and Management Science, 111–133. https://doi.org/10.4018/978-1-7998-7872-8.ch007

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy:* Text and cases (8.ª ed.). FT Prentice Hall. https://fouziyagm.wordpress.com/wp-content/uploads/2015/04/johnson-exploringcorporatestrategy8ed.pdf

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets.* Harvard Business Review. https://hbr.org/2004/02/measuring-the-strategic-readiness-of-intangible-assets

Kerzner, H. (2009). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling (10th ed.)*. John Wiley & Sons. https://archive.org/details/projectmanagemen00kerz/page/n5/mode/2up

Lacerenza, C. N., Marlow, S. L., Tannenbaum, S. I., & Salas, E. (2018). *Team development interventions: Evidence-based approaches for improving teamwork.* American Psychologist, 73(4), 517–531. https://www.apa.org/pubs/journals/releases/amp-amp0000295.pdf

Ladas, C. (2008). *Scrumban and other essays on Kanban systems for Lean software development*. Modus Cooperandi Press. https://books.google.com.et/books?id=Lv9TPgAACAAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false

López López, M. K., Medina Acero, C. A., & Cortés Cortés, J. M. (2025). *Indicadores de gestión (KPIs) y (OKRs) como herramientas gerenciales en el desarrollo empresarial colombiano*. Cuadernos de Administración, 41(82), e30414312. https://doi.org/10.25100/cdea.v41i82.14312

Mangipudi, M. R., Prasad, K. D. V., & Vaidya, R. W. (2021). Objectives and key results for higher educational institutions: A blended approach as part of post COVID-19 initiatives. *Pacific Business Review International*, *13*(7), 46–56. https://www.researchgate.net/publication/352835553

Mansurali, A., Ramakrishnan, S., Kabiraj, S., & Joghee, S. (2024*). Systematic review of literature on agile approach*. SAGE Open, 14(3). https://doi.org/10.1177/09711023241272294

Mercado, C. Y. (2022). UNO Sapiens Boletín Científico de la Escuela Preparatoria No. 1 El análisis PESTEL The PESTEL analysis. In Publicación semestral (Vol. 4, Issue 8). https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/prepa1/issue/archive

Ministerio de Educación del Ecuador [MINEDUC]. (2023). *Plan Estratégico Institucional 2021-2025*. https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2023/02/PLAN-ESTRATEGICO-INSTITUCIONAL_2021-2025.pdf

Ministerio de Educación del Ecuador. [MINEDUC]. (2021). *Agenda Educativa Digital 2021-2025*. https://recursos.educacion.gob.ec/wp-content/uploads/2022/02/Agenda-Educativa-Digital-2021-2025.pdf

Ministerio del Trabajo del Ecuador. (2025). *Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2025-195: Salario Básico Unificado del trabajador en general para el año 2026*. Registro Oficial Suplemento No. 187. https://www.trabajo.gob.ec

Niven, P. R., & Lamorte, B. (2016). *Objectives and key results: Driving focus, alignment, and engagement with OKRs.* Wiley. https://www.wiley.com/en-us/Objectives+and+Key+Results-p-9781119252399

OKR International. (2020). OKR vs. Agile/SCRUM. Seven People Systems Pvt. Ltd. https://okrinternational.com/wp-content/uploads/2022/08/OKR-vs.-Agile-SCRUM.pdf

Organización de las Naciones Unidas. (2022). *Action plan for a sustainable planet in the digital age: Executive summary.* Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente. https://wedocs.unep.org/handle/20.500.11822/40099

Ospino Ricaldi, J. R. del C. (2023). *Efecto de la metodología OKR en los sistemas de gestión de calidad para organizaciones educativas ISO 21001:2018, en los Colegios de Alto Rendimiento sedes La Libertad y Tacna, 2022* [Tesis de licenciatura, Universidad Continental]. Repositorio Institucional Universidad Continental. https://hdl.handle.net/20.500.12394/13029

Piedrahita, C., Alzate-Espinosa, G. A., Schlesinger, M., Abel Naranjo Agudelo, Araujo-Guerrero, E. F., Hernández, C., & Camilo. (2023). *Scrum methodology adaptation in the non-software industry: agile management of a research initiative.* International Journal of Agile Systems and Management, 16(3), 368–399. https://doi.org/10.1504/ijasm.2023.132471

Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. Journal of Management, 35(3), 718–804. https://doi.org/10.1177/0149206308330560

Rompho, N., & Truktrong, S. (2024). *Do OKRs help employees collaborate and innovate? Measuring Business Excellence*, 28(3/4), 293–310. https://doi.org/10.1108/mbe-02-2023-0018

Sánchez Cruz, L., Valarezo Encalada, C. M., & Ordóñez Urgilés, J. A. (2023). Satisfacción profesional del docente de Educación Inicial. Revista San Gregorio, 54, 1–17. https://doi.org/10.36097/rsan.v1i54.2446

Sassa, A. C., Almeida, I. A., Pereira, T. N. F., & Oliveira, M. S. (2023). Scrum: A systematic literature review. International Journal of Advanced Computer Science and Applications, 14(4). https://thesai.org/Downloads/Volume14No4/Paper_20-Scrum_A_Systematic_Literature_Review.pdf

Schwaber, K., & Sutherland, J. (2020). The Scrum Guide The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game. https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-US.pdf

Serrador, P., & Pinto, J. K. (2015). *Does Agile work? A quantitative analysis of agile project success*. *International Journal of Project Management, 33*(5), 1040–1051. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.01.006

Singh, K., Darwish, T. K., Costa, A. C., & Anderson, N. (2023). Antecedents and measures of organizational effectiveness: A systematic review of literature. *Human Resource Management Review, 33*(1), 100915. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100915

Stray, V., Gundelsby, J. H., Ulfsnes, R., & Moe, N. B. (2022). How agile teams make Objectives and Key Results (OKRs) work. En Proceedings of the International Conference on Software and System Processes and International Conference on Global Software Engineering (ICSSP '22) (pp. 1–6). Association for Computing Machinery. https://doi.org/10.1145/3529320.3529332

Suárez Salazar, J. C., González, G. L., Quiroz Aguilar, E. M., Cacuango, S. E., Nuñez, B. O., & Salazar, J. D. (2025). *Gestión institucional y su rol en garantizar la calidad educativa en Ecuador.* Revista Latinoamericana de Calidad Educativa. https://orcid.org/0009-0000-7761-2978

Takeuchi, H., & Nonaka, I. (1986). *The new new product development game.* Harvard Business Review, 64(1), 137–146. https://hbr.org/1986/01/the-new-new-product-development-game

Troian, T., Camboim, G., & Pereira, A. (2022). *OKRs as a results-focused management model: A systematic literature review*. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/364701997

Turner, J. R. (2014). *Handbook of project-based management* (4th ed.). McGraw-Hill Education. https://ftp.idu.ac.id/wp-content/uploads/ebook/ip/BUKU%20MANAJEMEN%20PROYEK/02949.pdf

Weihrich, H. (1982). *The TOWS matrix: A tool for situational analysis*. Long Range Planning, 15(2), 54–66. https://www.academia.edu/35694554/Long_Range_Planning_Heinz_Weihrich_The_TOWS_Matrix_A_Tool_for_Situational_Analysis

Wowerath, C. (2025). *Engaging the entire organization: How OKRs enhance integrative strategy implementation.* Journal of Business Strategy, 47(1), 52–70. https://doi.org/10.1108/JBS-08-2024-0145

Yigitbasioglu, O. M., & Velcu-Laitinen, O. (2012). *The use of dashboards in performance management: Evidence from sales managers.* The International Journal of Digital Accounting Research, 12, 36–58. https://doi.org/10.4192/1577-8517-v12_2

Zierock, B., Blatz, M., & Karcher, K. (2024). *Team-Centric Innovation: the Role of Objectives and Key Results (OKRs) in Managing Complex and Challenging Projects*. AHFE International, 125. https://doi.org/10.54941/ahfe1004717

ANEXOS

Anexo 1. Guía de Aplicación Cuestionario

Objetivo: El presente cuestionario forma parte del trabajo de titulación titulado Propuesta de implementación de Scrum y OKR para mejorar el desempeño de las áreas de comunicación y talento humano de una institución educativa particular. Su propósito es recopilar información cualitativa en profundidad sobre la gestión actual de dichas áreas, desde la perspectiva de sus directivos, considerando aspectos como la planificación, la coordinación, el seguimiento y control de resultados, así como las principales brechas identificadas. Sus respuestas serán tratadas con confidencialidad y utilizadas únicamente con fines académicos. El tiempo estimado para completar el cuestionario es de 15 minutos.

Tabla A: Ficha técnica del Cuestionario

Característica	**Descripción**
Tipo de instrumento	Cuestionario semiestructurado (preguntas abiertas)
Número de preguntas	20 ítems distribuidos en 6 bloques temáticos
Población objetivo	Personal administrativo de las áreas de Comunicación y Talento Humano
Modalidad de aplicación	Formulario digital (Microsoft Forms)
Tiempo estimado	15 minutos
Carácter de respuestas	Cualitativo - respuesta libre y reflexiva
Confidencialidad	Las respuestas se tratan con confidencialidad y con fines académicos

Tabla B: Guía de Aplicación por Pregunta

Pregunta	**Propósito**	**Orientación al aplicador**
Sección: Datos Generales (P1–P3)		
P1. Cargo que ejerce	Establecer el perfil jerárquico del respondiente.	Si ejerce más de un cargo, seleccionar el de mayor responsabilidad habitual.
P2. Tiempo en la institución	Identificar nivel de experiencia y conocimiento de la cultura organizacional.	Seleccionar el rango de tiempo total de vinculación institucional.
P3. Área a la que pertenece	Segmentar respuestas para análisis comparativo.	Solo el área de adscripción principal al momento de la aplicación.

Bloque A- Contexto y estructura del área (P4–P6)

Pregunta	Propósito	Orientación al aplicador
P4. ¿Cómo está estructurada jerárquicamente el área?	Comprender la organización formal: niveles y relaciones de dependencia.	Describir la estructura real. Mencionar diferencias con el organigrama formal si las hay.
P5. ¿Cómo se articula el trabajo del área con el Proyecto de dirección y el POA?	Evaluar la alineación entre planificación operativa e instrumentos estratégicos.	Indagar: ¿Los objetivos del POA guían las actividades diarias?
P6. ¿Cuáles son las funciones prioritarias del área en el período lectivo actual?	Identificar actividades de mayor relevancia estratégica y operativa.	Solicitar entre 3 y 5 funciones si la respuesta es muy extensa.

Bloque B- Planificación estratégica y operativa (P7–P8)

Pregunta	Propósito	Orientación al aplicador
P7. ¿Cómo se planifican las iniciativas del área al inicio del año lectivo? ¿Quiénes participan?	Caracterizar el proceso de planificación anual: metodología y participantes.	¿Se establece un plan escrito? ¿Qué tan vinculante es en el día a día?
P8. ¿Cuáles son los principales desafíos en el proceso de planificación?	Identificar brechas que justifican la intervención con marcos ágiles.	Pregunta clave. Anotar ejemplos concretos que mencione el participante.

Bloque C- Coordinación interna (P9–P10)

Pregunta	Propósito	Orientación al aplicador
P9. ¿Qué mecanismos utilizan para coordinar las actividades del equipo?	Identificar herramientas y rutinas de coordinación interna.	Distinguir mecanismos formales e informales. Preguntar por frecuencia y efectividad.
P10. ¿Cuáles son los principales obstáculos en la coordinación interna y con otras áreas?	Detectar cuellos de botella que afectan la colaboración.	Solicitar un ejemplo concreto si el participante menciona dificultades.

Bloque D- Seguimiento, control y medición (P11–P14)

Pregunta	Propósito	Orientación al aplicador
P11. ¿Qué herramientas utilizan para hacer seguimiento al avance de los proyectos?	Evaluar la madurez del sistema de seguimiento.	¿Quién lidera el seguimiento? ¿Con qué periodicidad?
P12. ¿Con qué frecuencia se revisa el cumplimiento de los objetivos del área?	Determinar la cadencia de revisión estratégica.	Si no hay frecuencia definida, explorar en qué condiciones ocurren estas revisiones.

P13. ¿Existen indicadores formales para medir el desempeño del área? ¿Cuáles son?	Identificar la presencia de indicadores de gestión.	Si existen, ¿generan decisiones de mejora? Si no, ¿qué se usa en su lugar?
P14. Cuando una iniciativa no avanza según lo planificado, ¿cómo lo detectan y qué acciones toman?	Comprender la capacidad adaptativa ante desviaciones.	¿El proceso es estructurado o reactivo? Mide la cultura de mejora continua.

Bloque E - Gestión del Talento Humano (P15–P17)

Pregunta	**Propósito**	**Orientación al aplicador**
P15. ¿Cómo se planifican y ejecutan las actividades del área? ¿Se evalúan sus resultados?	Evaluar el ciclo planificación-ejecución-evaluación del área de TH.	¿Opera reactivamente o con un ciclo formal? ¿Hay evaluación de impacto?
P16. ¿Cómo se realiza el seguimiento de actividades y resultados? ¿Se generan acciones de mejora?	Identificar la capacidad de monitoreo y mejora continua.	Pedir ejemplos concretos de mejoras implementadas a partir del seguimiento.
P17. ¿Qué principales dificultades enfrenta el área en el cumplimiento de sus funciones?	Levantar barreras que impiden alcanzar los objetivos.	Información crítica para el plan de implementación Scrum/OKR. Permitir respuesta amplia.

Bloque F - Gestión del Área de Comunicación (P18–P20)

Pregunta	**Propósito**	**Orientación al aplicador**
P18. ¿Cómo se desarrolla la planificación que sigue el área de comunicación?	Caracterizar el proceso de planificación y su nivel de formalización.	¿Existe un plan de comunicación anual? ¿En qué medida se cumple en la práctica?
P19. ¿Qué canales de comunicación gestiona el área y cómo miden su efectividad?	Identificar el portafolio de canales y criterios de evaluación de impacto.	Si no hay métricas, ¿cómo perciben la efectividad de sus acciones?
P20. ¿Qué mejoras implementaría para alcanzar los objetivos institucionales más efectivamente?	Recoger oportunidades de mejora y apertura al cambio.	Anotar términos relacionados con agilidad, seguimiento o trabajo en equipo.

Anexo 2. Guía de aplicación Encuesta

Objetivo: La presente encuesta forma parte del trabajo de titulación titulado Propuesta de implementación de Scrum y OKR para mejorar el desempeño de las áreas de comunicación y talento humano de una institución educativa particular. Su propósito es conocer la percepción del personal administrativo sobre el estado actual de la gestión en dichas áreas, considerando aspectos como la planificación estratégica, la coordinación interna, el seguimiento y control de resultados, así como la apertura a metodologías ágiles. La información recopilada permitirá identificar brechas de gestión y elaborar un diagnóstico situacional que respalde la propuesta de mejora. Sus respuestas son completamente anónimas y serán utilizadas únicamente con fines académicos. El tiempo estimado para completar la encuesta es de 10 a 15 minutos.

Tabla A: Ficha técnica de la Encuesta

Característica	**Descripción**
Tipo de instrumento	Encuesta de percepción con escala Likert (1 a 5 puntos)
Número de secciones	7 secciones temáticas
Total de afirmaciones	34 ítems de valoración
Población objetivo	Directores y personal operativo de ambas áreas
Modalidad	Formulario digital (Microsoft Forms)
Tiempo estimado	10 a 15 minutos
Confidencialidad	Las respuestas se tratan con confidencialidad y con fines académicos

Tabla B: Escala de Valoración Likert y su Implicación Diagnóstica

Pregunta	**Propósito**	**Orientación al aplicador**
1	Totalmente en desacuerdo	Ausencia del atributo. Brecha crítica que requiere intervención prioritaria.
2	En desacuerdo	Presencia incipiente. Brecha significativa para atender en el plan de mejora.
3	Neutral	Presencia parcial o inconsistente. Área de oportunidad con potencial de desarrollo.
4	De acuerdo	Atributo presente de forma sistemática, con posibles mejoras en su aplicación.
5	Totalmente de acuerdo	Atributo plenamente consolidado. Constituye una fortaleza sobre la cual construir.

Sección 1: Datos generales

Cargo que ejerce:

Opciones	Selección
Director	☐
Personal Operativo	☐

Tiempo en la institución:

Opciones	Selección
Menos de 1 año	☐
1-3 años	☐
3-5 años	☐
Más de 5 años	☐

Área a la que pertenece:

Opciones	Selección
Comunicación	☐
Talento Humano	☐

Sección 2: Gestión del área de Talento Humano

Afirmaciones	1	2	3	4	5
Las funciones y responsabilidades de cada cargo están claramente definidas y son conocidas por todos.	☐	☐	☐	☐	☐
El área coordina sus subáreas (salud y seguridad, servicios externos y trabajo social) según los objetivos institucionales.	☐	☐	☐	☐	☐
Las actividades y proyectos están alineados con el POA y el Plan Educativo Institucional.	☐	☐	☐	☐	☐
El área cuenta con indicadores que permiten medir el avance y cumplimiento de sus proyectos.	☐	☐	☐	☐	☐
Se realiza seguimiento periódico al cumplimiento de actividades, identificando avances y aspectos de mejora.	☐	☐	☐	☐	☐

Sección 3: Gestión del área de Comunicación

Afirmaciones	1	2	3	4	5
El área elabora un plan de comunicación institucional alineado con el POA o el Proyecto de dirección.	☐	☐	☐	☐	☐
El área gestiona eficientemente los canales de comunicación interna y externa.	☐	☐	☐	☐	☐
Las actividades se planifican y ejecutan de manera coordinada, con roles y responsabilidades definidos.	☐	☐	☐	☐	☐
El área utiliza indicadores para evaluar el impacto de sus acciones comunicacionales.	☐	☐	☐	☐	☐
Se realiza seguimiento periódico al cumplimiento de actividades, identificando avances y aspectos de mejora.	☐	☐	☐	☐	☐

Sección 4: Planificación Estratégica y Objetivos

Afirmaciones	1	2	3	4	5
El área cuenta con objetivos claramente definidos para el período lectivo actual.	☐	☐	☐	☐	☐
Los objetivos están alineados con el Plan Educativo Institucional (PEI o POA).	☐	☐	☐	☐	☐
Al inicio del año lectivo el área elabora un plan de trabajo formal que guía sus actividades.	☐	☐	☐	☐	☐
Todos los miembros conocen y comprenden los objetivos del período.	☐	☐	☐	☐	☐
El área prioriza las iniciativas de mayor impacto para el logro de sus objetivos estratégicos.	☐	☐	☐	☐	☐

Sección 5: Coordinación y Trabajo en Equipo

Afirmaciones	1	2	3	4	5
La comunicación entre los miembros del área es fluida, frecuente y abierta.	☐	☐	☐	☐	☐
Las actividades están bien coordinadas y cada persona conoce claramente su rol.	☐	☐	☐	☐	☐
Todos los miembros contribuyen de manera equitativa al trabajo del equipo.	☐	☐	☐	☐	☐
Los miembros se apoyan mutuamente cuando enfrentan dificultades o imprevistos.	☐	☐	☐	☐	☐
El área coordina eficientemente con otras áreas de la institución cuando un proyecto lo requiere.	☐	☐	☐	☐	☐

Sección 6: Seguimiento y Control de Resultados

Afirmaciones	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
El área cuenta con indicadores claros para medir su desempeño y avance hacia los objetivos.	☐	☐	☐	☐	☐
Se realizan revisiones periódicas del cumplimiento de los objetivos del área.	☐	☐	☐	☐	☐
Cuando una iniciativa no avanza según lo planificado, el equipo toma medidas correctivas oportunamente.	☐	☐	☐	☐	☐
El área comunica sus resultados de manera transparente a las autoridades institucionales.	☐	☐	☐	☐	☐
Las revisiones de resultados generan aprendizajes que mejoran la gestión futura.	☐	☐	☐	☐	☐

Sección 7: Apertura a Metodologías Ágiles (Scrum) y OKR

Afirmaciones	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Conozco o he escuchado sobre metodologías ágiles de gestión (Scrum, Kanban u otras).	☐	☐	☐	☐	☐
El área está abierta a incorporar nuevas metodologías de gestión como los OKR.	☐	☐	☐	☐	☐
Creo que organizar el trabajo en ciclos cortos con revisiones periódicas mejoraría la productividad.	☐	☐	☐	☐	☐
La institución está preparada culturalmente para adoptar metodologías de gestión ágil.	☐	☐	☐	☐	☐

Anexo 3. Actas de Reunión

ACTA DE REUNION

AÑO LECTIVO	2025-2026	ACTA N°	

En Quito DM, a los 07 día(s) del mes de Mayo del año 2026, a las 14:45
se instala la reunión de Presentación instrumentos para Trabajo Curriculares
con la asistencia de:

NOMBRE	CÉDULA	NÚM. TELÉFONO	FIRMA
Jorge Gómez León	0922471484	0939538016	
Sebastián Rodríguez	1751643824	0960082902	

LUGAR	Dirección de Administración Financiera

- **Temas a tratar:**

1.	Revisión de encuestas y cuestionarios
2.	Revisión de cronograma.
3.	
4.	

ACTA DE REUNIÓN

AÑO LECTIVO	2025-2026	ACTA N°	

En Quito DM, a los 7 día(s) del mes de mayo del año 2026, a las 14 hoo.
se instala la reunión de _____
con la asistencia de:

NOMBRE	CÉDULA	NÚM. TELÉFONO	FIRMA
Martín Puente	1717908916	0988149760	
Sebastián Rodríguez	1751643824	0960082902	
Cecilia Ochoa.	1710239706	0996801352	

LUGAR	Dirección de Desarrollo Institucional

- **Temas a tratar:**

1.	Revisión de los instrumentos
2.	Revisión del cronograma de Trabajo.
3.	
4.	