

Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

FACULTAD DE INGENIERÍA
COORDINACIÓN DE POSGRADO



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE INGENIERÍA**

Trabajo de Titulación como requisito previo para la obtención del título de
Magíster en Tecnologías de Información mención Gestión y
Administración de TI

**Diseño de un modelo de gestión de proyectos basado en un marco ágil
para el mercado de seguros**

Autor: Jorge Washington Chiriboga Tapia
Director: Msc. Juan Francisco Chafla Altamirano

Quito, 18 de febrero del 2025

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN	10
ABSTRACT.....	11
INTRODUCCIÓN	12
CAPÍTULO I	14
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.1. Formulación del problema	14
1.2. Objetivos de la Investigación	16
1.2.1 Objetivo General	16
1.2.2 Objetivos Específicos	16
1.3. Justificación de la Investigación	16
CAPÍTULO II	18
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	18
2.1. Antecedentes	18
2.2 Fundamentación teórica	19
2.2.1 <i>Gestión de proyectos</i>	19
2.2.1.1 Conceptualización de la gestión de proyectos	19
2.2.1.2 Ciclo de vida del proyecto	20
2.2.1.3 Áreas de conocimiento en la gestión de proyectos	21
2.2.1.4 Modelos tradicionales de gestión (enfoque secuencial).....	22
2.2.2 <i>Metodologías tradicionales de gestión de proyectos</i>	24
2.2.2.1 Modelo Waterfall o cascada.....	24
2.2.2.2 Gestión basada en planificación anticipada	24
2.2.2.3 Ventajas y limitaciones en entornos dinámicos	25
2.2.2.4 Aplicación en sectores regulados como seguros	26
2.2.3.1 Origen y principios del manifiesto ágil.....	27
2.2.3.2 Características de las metodologías ágiles	27
2.2.3.3 Frameworks ágiles (Scrum, Kanban, SAFe).....	28
2.2.3.4 Otras metodologías ágiles (Extreme Programming, Lean, etc.)	29
2.2.3.5 Iteración, incrementalidad y adaptación continua.....	29
2.2.4 <i>Gestión de proyectos en entornos regulados</i>	30
2.2.4.1 Características de sectores regulados (finanzas y seguros).....	30
2.2.4.2 Relación entre cumplimiento normativo y gestión de proyectos	30
2.2.4.3 Limitaciones operativas y estructurales	31

2.2.4.4 Gestión del riesgo dentro de los proyectos	32
2.2.5 Integración de metodologías ágiles en organizaciones tradicionales	32
2.2.5.1 Coexistencia entre modelos tradicionales y ágiles.....	32
2.2.5.2 Configuraciones híbridas de gestión de proyectos.....	34
2.2.5.3 Barreras organizacionales (cultura, estructura, sistemas heredados)	35
2.2.5.4 Adaptación progresiva de prácticas ágiles	35
2.2.6 Gestión de portafolio de proyectos	36
2.2.6.1 Concepto de portafolio de proyectos	36
2.2.6.2 Priorización y alineación estratégica.....	36
2.2.6.3 Relación entre portafolio y ejecución de proyectos	37
2.2.6.4 Integración con metodologías ágiles.....	38
2.2.7 Factores organizacionales en la gestión de proyectos ágiles.....	38
2.2.7.1 Dinámicas de equipo en entornos ágiles	38
2.2.7.2 Participación del cliente.....	39
2.2.7.3 Autonomía y colaboración.....	39
2.2.7.4 Influencia de factores humanos en los resultados	40
CAPÍTULO III.....	41
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	41
3.1 Tipo de investigación.....	41
3.2 Enfoque y diseño del estudio	41
3.3 Población y muestra.....	42
3.4 Técnicas de recolección de datos	43
3.4.1 Entrevistas.....	43
3.4.2 Encuestas.....	44
3.5 Análisis de los datos.....	44
3.6 Validación de instrumentos.....	45
CAPÍTULO IV.....	47
RESULTADOS.....	47
4.1 Resultados de la encuesta.....	47
4.2 Resultados de la entrevista.....	59
4.3 Triangulación de resultados	63
CAPÍTULO V	67
PROPUESTA.....	67
5.1 Título de la propuesta.....	67
5.2 Objetivo de la propuesta	67
5.3 Descripción del modelo de gestión propuesto	68
5.3.1 Estructura general del modelo.....	70
5.3.2 Desarrollo detallado por componente	72
5.3.3 Integración operativa del modelo	74

5.4 Componentes del modelo de gestión propuesto.....	76
5.4.1 Estructura organizacional del modelo.....	76
5.4.2 Fases del modelo (integración PMBOK + Ágil)	76
5.4.3 Integración de metodologías ágiles dentro del modelo	77
5.4.4 Gestión del riesgo dentro del modelo	78
5.4.5 Lógica operativa del modelo.....	78
5.5 Proceso operativo del modelo con indicadores integrados	79
5.5.1 Flujo operativo del modelo	79
5.5.2 Detalle operativo paso a paso	79
5.5.3 Integración de indicadores dentro del proceso	80
5.6 Validación de la propuesta.....	81
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	86
Conclusiones generales.....	86
Recomendaciones	87
Líneas de investigación futura	88
REFERENCIAS.....	89
ANEXOS	92

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Comparación de enfoques del ciclo de vida del proyecto	21
Tabla 2	Áreas de conocimiento en la gestión de proyectos	22
Tabla 3	Ventajas y limitaciones de los modelos tradicionales.....	25
Tabla 4	Comparación de frameworks ágiles	29
Tabla 5	Limitaciones en la gestión de proyectos en entornos regulados	32
Tabla 6	Configuraciones híbridas en la gestión de proyectos	34
Tabla 7	Relación entre gestión de portafolio y ejecución de proyectos	37
Tabla 8	Factores organizacionales en la gestión de proyectos ágiles.....	40
Tabla 9	Distribución de respuestas	47
Tabla 10	Ajustes durante la ejecución de proyectos	49
Tabla 11	Coordinación efectiva entre las áreas involucradas	50
Tabla 12	Uso de herramientas digitales para gestión de proyectos.....	51
Tabla 13	Cliente involucrado en el desarrollo del proyecto.....	52
Tabla 14	Cumplimiento en tiempos establecidos.....	54
Tabla 15	Gestión de riesgos de manera estructurada	55
Tabla 16	Equipo con autonomía en la toma de decisiones	56
Tabla 17	Uso de metodologías ágiles en los proyectos.....	57
Tabla 18	Necesidad de mejorar la gestión de proyectos en el área.....	58
Tabla 19	Codificación de respuestas – Pregunta 1	59
Tabla 20	Codificación de respuestas – Pregunta 2.....	60
Tabla 21	Codificación de respuestas – Pregunta 3.....	61
Tabla 22	Codificación de respuestas – Pregunta 4.....	62
Tabla 23	Codificación de respuestas – Pregunta 5.....	62
Tabla 24	Matriz de triangulación de resultados	64
Tabla 25	Componentes del modelo y su configuración	71
Tabla 26	Inicio del modelo	72
Tabla 27	Planificación del modelo.....	72
Tabla 28	Ejecución del modelo.....	73
Tabla 29	Monitoreo del modelo	73
Tabla 30	Cierre del modelo.....	74
Tabla 31	Integración operativa del modelo híbrido	75
Tabla 32	Estructura organizacional del modelo.....	76
Tabla 33	Fases del modelo y su integración	77
Tabla 34	Integración de prácticas ágiles	77
Tabla 35	Gestión del riesgo en el modelo.....	78
Tabla 36	Lógica operativa del modelo.....	78
Tabla 37	Proceso operativo del modelo híbrido.....	79
Tabla 38	Detalle del flujo operativo.....	80
Tabla 39	Indicadores del modelo de gestión.....	80
Tabla 40	Matriz de pertinencia del modelo propuesto	81
Tabla 41	Matriz de trazabilidad de la propuesta	83

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Comparación de modelos de gestión de proyectos: enfoque tradicional, ágil e híbrido	23
Figura 2	Coexistencia entre modelos	33
Figura 3	Distribución de respuestas	48
Figura 4	Ajustes durante la ejecución de proyectos.....	49
Figura 5	Ajustes durante la ejecución de proyectos.....	50
Figura 6	12 Uso de herramientas digitales para gestión de proyectos	52
Figura 7	Cliente involucrado en el desarrollo del proyecto	53
Figura 8	Cumplimiento en tiempos establecidos	54
Figura 9	Gestión de riesgos de manera estructurada.....	55
Figura 10	Equipo con autonomía en la toma de decisiones.....	56
Figura 11	Uso de metodologías ágiles en los proyectos	57
Figura 12	Necesidad de mejorar la gestión de proyectos en el área	58
Figura 13	Propuesta del modelo de gestión de proyectos	69

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE INGENIERÍA
MAESTRIA EN TECNOLIGÍAS DE LA INFORMACIÓN MENCIÓN GESTIÓN
Y ADMINISTRACIÓN DE TI

Diseño de un modelo de gestión de proyectos basado en un marco ágil para el mercado de seguros

Autor: Jorge W. Chiriboga T.
Director -Tutor: Msc. Juan Francisco Chafla Altamirano
Fecha: 15 de abril del 2026

RESUMEN

La gestión de proyectos en el sector asegurador se desarrolla a partir de estructuras organizadas que orientan la planificación, ejecución y control; sin embargo, en la práctica, estas dinámicas se combinan con formas de trabajo más adaptativas que no siempre se integran dentro de una misma lógica operativa. En este escenario, el presente estudio tuvo como objetivo diseñar un modelo de gestión de proyectos basado en la integración del PMBOK y metodologías ágiles, considerando las condiciones organizacionales y operativas propias del sector. La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, con un diseño descriptivo; se aplicaron encuestas a 15 colaboradores de un área de seguros y entrevistas a 3 expertos en gestión de proyectos, lo que permitió recoger información tanto a nivel operativo como estratégico. Los resultados evidencian que la gestión se apoya en procesos estructurados, aunque con variaciones en su aplicación; al mismo tiempo, se identifican prácticas asociadas a metodologías ágiles, como iteraciones, retroalimentación y uso de herramientas digitales, que se incorporan de manera parcial. A partir de esta lectura, se observa que la gestión no responde a un único enfoque, sino a una coexistencia de prácticas que operan de forma independiente. En función de estos hallazgos, se desarrolló un modelo híbrido que articula planificación estructurada, ejecución iterativa y control continuo; esta propuesta permite organizar prácticas existentes dentro de un sistema integrado, facilitando la adaptación sin perder coherencia en la gestión. De esta manera, el estudio aporta una alternativa aplicable al entorno asegurador, orientada a mejorar la forma en que se gestionan los proyectos mediante la articulación de enfoques.

Palabras clave: gestión de proyectos, metodologías ágiles, PMBOK, sector asegurador, modelo híbrido

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE INGENIERÍA
MAESTRIA EN TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN MENCIÓN GESTIÓN
Y ADMINISTRACIÓN DE TI**

“Design of a project management model based on an agile framework for the insurance market.”

Autor: Jorge W. Chiriboga T.
Director -Tutor: Msc. Juan Francisco Chafla Altamirano
Fecha: 15 de abril del 2026

ABSTRACT

Project management in the insurance sector is based on organized structures that guide planning, execution, and control; however, in practice, these dynamics are combined with more adaptive work methods that are not always integrated within a single operational framework. In this context, the present study aimed to design a project management model based on the integration of the PMBOK Guide and agile methodologies, considering the sector's specific organizational and operational conditions. The research was conducted using a mixed-methods approach with a descriptive design. Surveys were administered to 15 employees in an insurance department, and interviews were conducted with 3 project management experts, allowing for the collection of information at both the operational and strategic levels. The results show that management relies on structured processes, although with variations in their application. At the same time, practices associated with agile methodologies, such as iterations, feedback, and the use of digital tools, are identified, but only partially incorporated. Based on this analysis, it is clear that management does not adhere to a single approach, but rather to a coexistence of practices that operate independently. Based on these findings, a hybrid model was developed that integrates structured planning, iterative execution, and continuous control. This approach allows for the organization of existing practices within an integrated system, facilitating adaptation without compromising management coherence. Thus, the study offers an alternative applicable to the insurance sector, aimed at improving project management through the integration of different approaches.

Keywords: project management, agile methodologies, PMBOK, insurance sector, hybrid model

INTRODUCCIÓN

Hablar de gestión de proyectos en el sector asegurador implica mirar un entorno donde se combinan estructuras formales, exigencias regulatorias y distintas formas de trabajo que no siempre siguen una misma lógica; en muchas organizaciones, los proyectos no se desarrollan bajo un solo modelo, sino que integran prácticas tradicionales con otras más recientes, lo que da lugar a dinámicas que se ajustan según el tipo de iniciativa, el nivel de riesgo y los actores que intervienen en su desarrollo. En este sentido, Munandar y Raharjo (2023) mencionan que la incorporación de nuevas metodologías en el sector no suele darse de forma homogénea, sino que responde a condiciones internas propias de cada organización.

Dentro de este escenario, las metodologías ágiles han ido ganando presencia como una alternativa que introduce iteración, retroalimentación continua y mayor cercanía con los requerimientos del negocio; su incorporación no se plantea como un reemplazo directo de los enfoques tradicionales, sino como una forma de complementar estructuras existentes. En esa línea, Leech y Hanslo (2025) explican que las organizaciones tienden a combinar prácticas ágiles con esquemas tradicionales, dando lugar a configuraciones híbridas que buscan mantener control sin perder capacidad de adaptación.

A nivel organizacional, los proyectos en el sector asegurador suelen involucrar múltiples áreas como tecnología, riesgos, cumplimiento y operaciones; esta interacción genera interdependencias que influyen en los tiempos de ejecución y en la toma de decisiones. Al mismo tiempo, como señalan Barros et al. (2024), el desempeño de los proyectos no depende únicamente de las metodologías aplicadas, sino también de factores asociados a la dinámica de los equipos, como la participación de los usuarios y la interacción entre los actores.

Por otro lado, el desarrollo de productos y servicios en el sector asegurador suele darse en ciclos largos, con etapas de validación técnica y normativa que influyen en la incorporación de cambios durante la ejecución; en este tipo de condiciones, Goyal (2025) señala que la introducción de prácticas ágiles puede modificar la relación entre planificación y ejecución, al incorporar iteraciones más frecuentes. A la par, la incorporación progresiva de tecnologías digitales amplía el alcance de los proyectos y aumenta su complejidad; Jogi, Wadho y Lal (2024) indican que el uso de herramientas basadas en datos permite anticipar riesgos y optimizar la ejecución, aunque su aplicación depende de las capacidades organizacionales disponibles.

Estas condiciones permiten observar que la gestión de proyectos en el sector asegurador se desarrolla bajo múltiples influencias que interactúan entre sí; Kaur (2025) señala que las organizaciones suelen adaptar las metodologías a sus propias estructuras, lo que da lugar a formas de trabajo que no siempre siguen un esquema uniforme. Esta diversidad de prácticas no implica ausencia de metodologías, sino formas distintas de organizarlas dentro de cada entorno.

Bajo esta idea, el interés por analizar la gestión de proyectos desde una perspectiva que considere tanto la estructura organizacional como las prácticas emergentes adquiere relevancia; no se trata de describir un único enfoque, sino de comprender cómo se desarrollan estas dinámicas dentro del sector asegurador. Por lo tanto, la presente investigación se orienta al diseño de un modelo de gestión de proyectos basado en un marco ágil para el mercado de seguros, considerando las condiciones organizacionales, operativas y tecnológicas que caracterizan este tipo de entornos.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Formulación del problema

Cuando se analiza la gestión de proyectos en el sector asegurador, no se observa una forma única de trabajo; más bien, se identifican prácticas que responden a distintas dinámicas organizacionales, donde intervienen estructuras formales, exigencias regulatorias y procesos que condicionan la forma en que se desarrollan las iniciativas. Esta situación se vuelve especialmente visible en proyectos de transformación digital; Jogi et al. (2024) indican que una proporción relevante de estos proyectos supera los tiempos y presupuestos previstos, ubicando estas desviaciones en rangos cercanos al 60%–70%, lo cual se relaciona con dificultades en la coordinación, la fragmentación de la información y limitaciones en la planificación .

Ahora bien, dentro del sector asegurador, estas dificultades no se explican únicamente por la complejidad técnica de los proyectos; también se vinculan con condiciones propias del entorno. La regulación representa un elemento que atraviesa toda la gestión; cada iniciativa debe ajustarse a normativas relacionadas con riesgos, cumplimiento y control, lo que implica procesos de validación adicionales antes de avanzar en cada etapa. Esta condición introduce tiempos más largos, múltiples revisiones y dependencia entre áreas, lo que limita la capacidad de realizar ajustes rápidos durante la ejecución.

A esto se suma la presencia de sistemas heredados que forman parte de la operación de muchas organizaciones; estas plataformas, diseñadas bajo lógicas anteriores, no siempre permiten integrar nuevas herramientas o metodologías de manera ágil. Munandar y Raharjo (2023) señalan que la dependencia de estos sistemas condiciona la incorporación de enfoques ágiles, ya que cualquier cambio requiere adaptaciones técnicas, validaciones y coordinación entre equipos, lo que ralentiza su aplicación dentro de los proyectos .

En este escenario, las metodologías ágiles han comenzado a incorporarse como una alternativa en ciertos proyectos; sin embargo, su aplicación no suele darse de manera completa. Lo que se observa son implementaciones parciales, ajustadas a las condiciones de cada organización, donde algunas prácticas se integran mientras otras se mantienen bajo esquemas tradicionales. Esta situación genera una dinámica donde conviven enfoques distintos sin una estructura clara que los articule, lo que influye en la coordinación, en la toma de decisiones y en la capacidad de respuesta frente a cambios.

También es importante considerar que los proyectos en el sector asegurador no operan de forma aislada; suelen formar parte de portafolios donde varias iniciativas se desarrollan de manera simultánea. Dias (2023) describe que esta interrelación exige priorización, alineación estratégica y seguimiento continuo; en ese marco, la incorporación de prácticas ágiles introduce nuevas dinámicas que no siempre se integran con los sistemas de gestión existentes, lo que refuerza la dificultad de articulación entre enfoques .

Si se observa el nivel operativo, estas dificultades se reflejan en procesos concretos; Sihombing (2024) identifica demoras, procedimientos complejos y sistemas poco adaptables en la gestión de reclamaciones, lo que afecta tanto la eficiencia interna como la experiencia del usuario. En ese mismo estudio, la incorporación de principios ágiles permite mejorar tiempos de respuesta, lo que muestra que ciertos cambios metodológicos pueden generar resultados; aun así, estos efectos no se presentan de forma uniforme en todos los proyectos .

De manera adicional, la incorporación de tecnologías como inteligencia artificial introduce nuevas condiciones dentro de los proyectos; Ramachandaran et al. (2025) mencionan barreras como resistencia interna, falta de personal especializado y restricciones regulatorias, lo que influye tanto en la implementación tecnológica como en la gestión de los proyectos asociados.

Con todo esto, lo que se observa no es la ausencia de metodologías, sino una dificultad para integrarlas dentro de una misma lógica operativa; en el sector asegurador, las prácticas tradicionales y ágiles se aplican de manera paralela, sin una estructura que permita organizarlas de forma coherente. Esta situación limita la capacidad de adaptación, afecta la coordinación entre áreas y condiciona el desarrollo de los proyectos.

Bajo esta idea, el problema de investigación se orienta a comprender cómo pueden organizarse estas prácticas dentro de un modelo que responda a las condiciones propias del sector; en este sentido, surge la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo diseñar un modelo de gestión de proyectos basado en un marco ágil que permita articular de manera coherente las prácticas existentes en el mercado de seguros, considerando sus condiciones organizacionales, regulatorias y operativas?

1.2. Objetivos de la Investigación

1.2.1 Objetivo General

Diseñar un modelo de gestión de proyectos basado en un marco ágil que permita articular las prácticas existentes en el sector asegurador, considerando sus condiciones organizacionales, regulatorias y operativas.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Analizar cómo se estructuran actualmente los procesos de gestión de proyectos en el sector asegurador, identificando las prácticas utilizadas, las dinámicas organizacionales y las limitaciones en su ejecución.
- Examinar la integración de metodologías ágiles dentro del sector asegurador, considerando su relación con estructuras tradicionales, gestión del riesgo y requerimientos regulatorios.
- Proponer un modelo de gestión de proyectos basado en un marco ágil que articule las prácticas identificadas y se adapte a las condiciones propias del mercado de seguros.

1.3. Justificación de la Investigación

La forma en que se gestionan los proyectos en el sector asegurador abre un espacio interesante de discusión; no porque falten metodologías, sino porque las existentes suelen aplicarse de manera fragmentada, adaptadas a condiciones internas que cambian entre organizaciones. En ese escenario, la presencia de prácticas tradicionales junto con enfoques ágiles no siempre logra consolidarse en estructuras operativas claras, lo que puede generar dificultades en la coordinación, en la toma de decisiones y en la respuesta frente a cambios durante la ejecución; esta situación no solo se refleja en proyectos estratégicos, sino también en actividades cotidianas que dependen de una gestión organizada.

Debido a ello, el interés por abordar este problema se vuelve más evidente cuando se observa que los proyectos en seguros no funcionan de manera aislada, sino dentro de dinámicas organizacionales donde participan varias áreas y donde cada decisión debe responder a requisitos técnicos, financieros y regulatorios; en este tipo de entornos, la incorporación de

metodologías ágiles no puede limitarse a aplicar ciertas prácticas, sino que requiere una articulación más amplia con los procesos existentes. Tal como plantean Leech y Hanslo (2025), la tendencia hacia modelos híbridos responde a la intención de combinar flexibilidad con estructuras de control, lo que permite pensar en configuraciones más ajustadas a sectores regulados.

Según la practicidad del caso, la propuesta de un modelo de gestión basado en un marco ágil introduce una forma de organizar los proyectos que puede facilitar la integración entre áreas, mejorar la visibilidad de las iniciativas y aportar a la toma de decisiones a lo largo del ciclo del proyecto; esto adquiere mayor relevancia en escenarios donde, como describen Jogi, Wadho y Lal (2024), los proyectos vinculados a transformación digital presentan desviaciones en tiempo y recursos asociadas a problemas de coordinación y planificación. En ese sentido, una propuesta estructurada permite reorganizar prácticas existentes y orientar su aplicación hacia objetivos más definidos dentro de la organización.

Ahora bien, el desarrollo de esta investigación aporta a la discusión sobre la integración de metodologías ágiles en sectores con altos niveles de regulación; la literatura ha tratado por separado temas como gestión de proyectos, metodologías ágiles y gestión del riesgo, mientras que su articulación dentro del sector asegurador aún aparece dispersa. Al considerar estos elementos de manera conjunta, se abre la posibilidad de construir un marco que dialogue con las características del sector, evitando trasladar modelos diseñados para otros entornos sin considerar sus condiciones propias.

Es importante mencionar que el análisis de las dinámicas organizacionales permite incorporar una mirada que va más allá de los procesos, al considerar la interacción entre los actores que participan en los proyectos; estudios como el de Barros, Tam y Varajão (2024) muestran que factores como la capacidad del equipo y la participación del cliente influyen en los resultados de proyectos ágiles, lo que permite entender que cualquier propuesta metodológica requiere contemplar no solo estructuras formales, sino también las relaciones que se desarrollan dentro de ellas.

Bajo esta lógica, la construcción de un modelo de gestión de proyectos basado en un marco ágil orientado al sector asegurador no se limita a adaptar metodologías existentes; más bien, plantea organizar prácticas que ya se encuentran presentes en las organizaciones, articulándolas dentro de una estructura que dialogue con sus condiciones operativas, regulatorias y organizacionales.

CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1. Antecedentes

El tema de la adopción de metodologías ágiles en el sector asegurador ha sido analizado por Munandar y Raharjo (2023), quienes desarrollan una revisión sistemática de la literatura y la complementan con la validación de expertos en tecnología y gestión de proyectos; su trabajo se orienta a identificar las barreras que enfrentan las compañías de seguros al intentar incorporar este tipo de prácticas en sus procesos. Entre sus hallazgos, se señala que factores como la estructura jerárquica, la dependencia de sistemas heredados y la orientación al cumplimiento normativo influyen en la forma en que se adoptan estos enfoques, lo que suele dar lugar a aplicaciones parciales o adaptadas; este estudio se vincula con la presente investigación al mostrar que la adopción de metodologías ágiles no depende únicamente de su diseño, sino de cómo se integran en las dinámicas organizacionales existentes.

Por otro lado, Leech y Hanslo (2025) desarrollan una revisión sistemática utilizando el protocolo PRISMA, con el objetivo de analizar la evolución de las metodologías de gestión de proyectos en los últimos años; su investigación examina el paso de enfoques tradicionales hacia configuraciones ágiles y, posteriormente, hacia modelos híbridos. Los resultados muestran que, en entornos de gran escala o con altos niveles de regulación, las metodologías ágiles presentan limitaciones en su aplicación directa, lo que ha llevado a la aparición de esquemas que combinan iteración con estructuras formales de control ; este antecedente aporta a la investigación actual al mostrar que la integración entre enfoques no responde a una sustitución, sino a un proceso de articulación que requiere ser estructurado.

En una línea más aplicada, Sihombing (2024) desarrolla una investigación orientada al diseño de un sistema de gestión de reclamaciones basado en principios ágiles dentro de una empresa vinculada al sector asegurador; la metodología utilizada se centra en el desarrollo del sistema, incluyendo definición de requisitos, implementación por fases y evaluación mediante pruebas funcionales y de usuario. Entre los resultados, el autor reporta mejoras en los tiempos de respuesta, optimización de los procesos y mayor satisfacción del usuario ; este estudio se relaciona con la presente investigación al evidenciar que la aplicación de enfoques ágiles puede generar efectos concretos en procesos específicos, lo que abre la posibilidad de pensar en modelos más amplios de gestión de proyectos.

Al considerar la incorporación de tecnología en la gestión de proyectos, Jogi et al., (2024) analizan el uso de inteligencia artificial en iniciativas de transformación digital dentro del sector asegurador; su estudio se basa en la revisión de reportes industriales y en casos ilustrativos, donde examinan cómo herramientas como la analítica predictiva y la automatización pueden incorporarse a lo largo del ciclo de vida del proyecto. Entre sus resultados, se mencionan mejoras en la planificación, en la detección de riesgos y en la asignación de recursos; sin embargo, también se identifican limitaciones asociadas a la integración de datos y a la coordinación entre áreas. Este antecedente aporta a la investigación al mostrar que la gestión de proyectos no se limita a la aplicación de metodologías, sino que también incorpora tecnologías que influyen en su ejecución.

Por su parte, Dias (2023) propone un modelo de gestión de portafolio ágil (APMI) orientado al sector asegurador; su investigación combina el análisis teórico con la aplicación en una empresa del sector, evaluando el modelo a partir de su implementación. Entre los resultados, se describe que este enfoque permite mejorar la alineación estratégica, la visibilidad de los proyectos y la coordinación entre iniciativas; este trabajo se relaciona con la presente investigación, ya que plantea una forma estructurada de integrar principios ágiles dentro del sector asegurador, lo que aporta elementos para el desarrollo de un modelo de gestión de proyectos que organice las prácticas existentes.

2.2 Fundamentación teórica

2.2.1 Gestión de proyectos

2.2.1.1 Conceptualización de la gestión de proyectos

La gestión de proyectos puede entenderse como un proceso organizado que permite planificar, ejecutar y controlar iniciativas orientadas al cumplimiento de objetivos específicos, considerando restricciones de tiempo, costo y alcance; aun así, esta idea no se mantiene fija, ya que distintos enfoques han ido incorporando elementos relacionados con la estrategia, la adaptación y el uso de información en la toma de decisiones. En este sentido, Patanakul y Shenhar (2021) plantean que la gestión de proyectos no se limita a la ejecución operativa, sino que también se vincula con la alineación de las iniciativas dentro de la organización, lo que establece una relación directa entre los proyectos y los objetivos institucionales.

Con esta mirada, la gestión de proyectos comienza a interpretarse como un sistema dinámico donde intervienen múltiples variables; no se trata solo de cumplir entregables, sino de gestionar incertidumbre, coordinar actores y responder a condiciones cambiantes durante la ejecución. En esa línea, Wauters y Vanhoucke (2020) incorporan el uso de analítica de datos, señalando que la disponibilidad de información contribuye a mejorar la toma de decisiones y a anticipar posibles desviaciones en el desarrollo de las actividades; esta perspectiva introduce una dimensión más técnica que complementa los enfoques tradicionales.

Por otra parte, el desarrollo de nuevas tecnologías ha ampliado el alcance de la gestión de proyectos; Brocke et al. (2021) describen que la incorporación de inteligencia artificial abre nuevas posibilidades en la planificación, el monitoreo y la predicción de riesgos, aunque también plantea dificultades relacionadas con la integración de sistemas y la interpretación de datos. A su vez, el Project Management Institute (2021) señala que el uso de herramientas digitales está modificando la forma en que se gestionan los proyectos, permitiendo mayor visibilidad y control a lo largo del ciclo de vida.

Desde una visión más amplia, la gestión de proyectos puede entenderse como un proceso que articula planificación, ejecución y control, incorporando elementos estratégicos, tecnológicos y organizacionales; no se limita a una metodología específica, sino que integra distintas prácticas según las condiciones del entorno. De esta forma, se observa que el concepto ha ido ampliándose, pasando de un enfoque centrado en tareas hacia una visión más abierta, donde la gestión se ajusta a la complejidad de las organizaciones actuales.

2.2.1.2 Ciclo de vida del proyecto

El ciclo de vida del proyecto puede entenderse como la estructura temporal que organiza el desarrollo de una iniciativa; de manera tradicional, se divide en fases que permiten ordenar las actividades y establecer puntos de control durante su ejecución. Yang et al. (2021), al analizar revisiones sistemáticas en ingeniería de software, señalan que esta organización por fases contribuye a garantizar la calidad del proceso mediante evaluaciones progresivas, lo que facilita la detección de errores y la mejora continua.

En este esquema, las fases suelen incluir inicio, planificación, ejecución, monitoreo y cierre; cada una cumple una función dentro del desarrollo del proyecto, permitiendo organizar los recursos y definir criterios de evaluación. Aun así, esta estructura no siempre se aplica de forma rígida, ya que las condiciones del proyecto pueden requerir ajustes en la secuencia o en la duración de cada fase; este comportamiento depende tanto de la metodología utilizada como

del entorno organizacional.

Con el paso del tiempo, el ciclo de vida del proyecto ha incorporado elementos iterativos que permiten realizar ajustes durante la ejecución; Daraojimba et al. (2024) explican que las metodologías ágiles reorganizan el esquema tradicional en ciclos más cortos, donde las fases se repiten de manera continua, lo que facilita la adaptación frente a cambios en los requerimientos. Esta transformación no elimina las fases tradicionales, sino que las reorganiza dentro de un esquema más dinámico.

Al considerar estas variaciones, el ciclo de vida del proyecto puede adoptar distintas formas según la metodología aplicada; en algunos casos se mantiene una secuencia ordenada, mientras que en otros se desarrolla mediante iteraciones continuas. Esto permite entender que el ciclo de vida no responde a un único modelo, sino que funciona como una herramienta que se ajusta a las características del proyecto y a las condiciones del entorno en el que se desarrolla.

Tabla 1 Comparación de enfoques del ciclo de vida del proyecto

Enfoque	Estructura	Características principales	Aplicación
Tradicional	Secuencial	Fases definidas, planificación anticipada, control estricto	Proyectos estables
Ágil	Iterativo	Ciclos cortos, retroalimentación continua, adaptación	Entornos dinámicos
Híbrido	Mixto	Combina planificación estructurada con iteración	Sectores regulados

Nota: Adaptado de Daraojimba et al. (2024) y Almeida y Bálint (2024).

2.2.1.3 Áreas de conocimiento en la gestión de proyectos

Las áreas de conocimiento permiten organizar los distintos componentes que intervienen en la gestión de proyectos; estas áreas no funcionan de manera aislada, sino que se interrelacionan a lo largo del ciclo de vida, influyendo en la planificación, ejecución y control de las actividades. El Project Management Institute (2021) señala que estas áreas incluyen aspectos como alcance, tiempo, costo, calidad, recursos, comunicación, riesgos y adquisiciones; esto permite observar la diversidad de elementos que intervienen en la gestión de proyectos.

Entre estas áreas, la gestión del riesgo adquiere una atención particular; Charles (2024) plantea que la priorización de riesgos en proyectos ágiles requiere herramientas que permitan evaluar la incertidumbre de manera organizada, utilizando métodos como el Proceso Analítico Jerárquico para establecer niveles de importancia entre distintos factores. Este tipo de planteamientos permite ver que la gestión del riesgo no se limita a identificar posibles amenazas, sino que también implica analizarlas y priorizarlas dentro del proyecto.

Al mismo tiempo, la gestión de recursos y la comunicación se relacionan con la dinámica de los equipos; estudios como el de Strode et al. (2022) muestran que la forma en que se organiza el trabajo en equipo influye en los resultados de proyectos ágiles, lo que permite entender que estas áreas no son solo técnicas, sino que también tienen una dimensión organizacional. Esta interacción entre aspectos técnicos y humanos amplía la forma de comprender la gestión de proyectos.

De esta manera, las áreas de conocimiento permiten organizar la gestión de proyectos como un sistema integrado, donde cada componente se relaciona con los demás; así, la gestión no se limita a un conjunto de tareas, sino que implica coordinar distintas dimensiones que intervienen a lo largo del desarrollo del proyecto.

Tabla 2 *Áreas de conocimiento en la gestión de proyectos*

Área	Descripción	Relación con el proyecto
Alcance	Define los objetivos y entregables	Establece límites del proyecto
Tiempo	Planifica la duración	Controla cronograma
Costo	Estima y controla recursos financieros	Optimiza presupuesto
Riesgo	Identifica y evalúa incertidumbre	Reduce impactos negativos
Recursos	Gestiona equipos y materiales	Asegura ejecución
Comunicación	Facilita flujo de información	Mejora coordinación

Nota: Adaptado de PMI (2021) y Charles (2024).

2.2.1.4 Modelos tradicionales de gestión (enfoque secuencial)

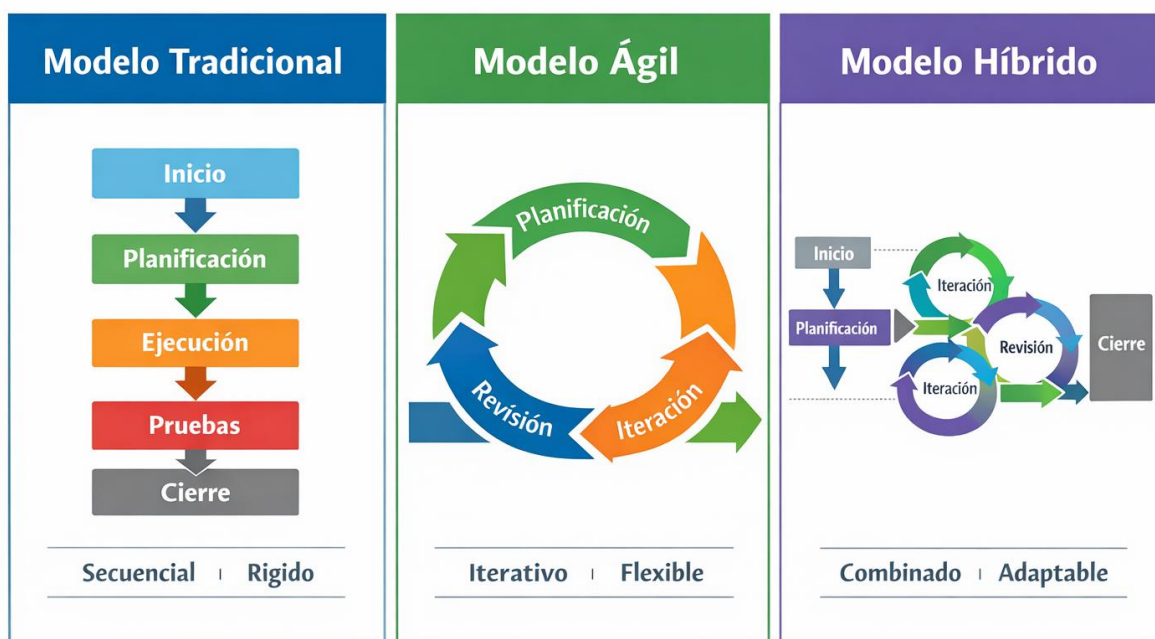
Los modelos tradicionales de gestión de proyectos se caracterizan por una estructura secuencial donde las fases se desarrollan de manera ordenada; este enfoque, conocido comúnmente como modelo en cascada, se basa en la planificación anticipada y en la definición detallada de los requisitos antes de iniciar la ejecución. Leong et al. (2023) explican que este

tipo de modelos permite mantener control sobre el desarrollo del proyecto, aunque limita la incorporación de cambios durante la ejecución .

Dentro de este esquema, cada fase depende de la finalización de la anterior; esta dependencia genera una estructura rígida que facilita el seguimiento, aunque reduce la flexibilidad. Truss (2021) señala que este tipo de enfoque ha sido ampliamente utilizado en organizaciones grandes, debido a su capacidad para gestionar proyectos complejos mediante procesos estandarizados ; sin embargo, su aplicación en entornos dinámicos presenta limitaciones relacionadas con la adaptación.

Al analizar estos modelos, también se identifican ventajas asociadas al control y la previsibilidad; no obstante, como plantean Almeida y Bálint (2024), la evolución de la gestión de proyectos ha llevado a la incorporación de enfoques híbridos que buscan equilibrar la estructura secuencial con la flexibilidad de metodologías ágiles . Esta transición refleja una adaptación progresiva de los modelos tradicionales frente a nuevas condiciones organizacionales.

Figura 1 Comparación de modelos de gestión de proyectos: enfoque tradicional, ágil e híbrido



Nota: Adaptado de Almeida y Bálint (2024).

2.2.2 Metodologías tradicionales de gestión de proyectos

2.2.2.1 Modelo Waterfall o cascada

El modelo Waterfall se configura como uno de los enfoques más representativos dentro de la gestión tradicional de proyectos; su lógica se basa en una secuencia ordenada de fases donde cada etapa debe completarse antes de avanzar a la siguiente, lo que permite estructurar el proyecto de forma clara desde el inicio. Leong et al. (2023) describen que este modelo organiza el desarrollo en etapas como análisis, diseño, implementación, pruebas y despliegue, estableciendo un flujo lineal que facilita el control del proceso .

Esta estructura secuencial responde a una lógica de previsibilidad; cada fase se documenta de manera detallada y se valida antes de continuar, lo que permite reducir la incertidumbre en proyectos donde los requisitos se mantienen relativamente estables. Truss (2021) menciona que este tipo de modelo ha sido ampliamente utilizado en organizaciones grandes debido a su capacidad para gestionar proyectos complejos mediante procedimientos estandarizados ; en ese sentido, el valor del modelo no se encuentra únicamente en su secuencia, sino en el nivel de control que permite mantener durante el desarrollo del proyecto.

Sin embargo, esta misma estructura introduce ciertas restricciones; al depender de una planificación inicial exhaustiva, cualquier cambio en los requisitos puede implicar retrocesos en el proceso, generando ajustes que afectan tiempos y costos. Esta característica no invalida el modelo, aunque sí delimita los escenarios en los que resulta más adecuado, especialmente cuando las condiciones del proyecto se mantienen relativamente estables.

2.2.2.2 Gestión basada en planificación anticipada

La planificación anticipada constituye uno de los ejes que sostiene los modelos tradicionales; en este enfoque, el proyecto se define en detalle antes de iniciar su ejecución, lo que implica establecer objetivos, alcance, cronograma, recursos y riesgos de forma previa. Patanakul y Shenhar (2021) plantean que esta planificación permite alinear los proyectos con la estrategia organizacional, asegurando que las iniciativas respondan a objetivos previamente definidos.

Dentro de esta lógica, la gestión se orienta a minimizar la incertidumbre mediante la previsión; se busca anticipar escenarios, identificar posibles riesgos y establecer mecanismos de control que permitan mantener el proyecto dentro de los parámetros definidos. Yang et al. (2021) explican que la estructuración anticipada facilita la evaluación de calidad en cada fase del proyecto, permitiendo detectar desviaciones antes de avanzar a etapas posteriores .

A pesar de estas ventajas, la planificación anticipada también presenta límites cuando el entorno del proyecto cambia durante su ejecución; en esos casos, la rigidez del plan inicial puede dificultar la incorporación de ajustes, lo que obliga a replantear actividades ya definidas. Esta tensión entre previsión y adaptación se vuelve más visible en proyectos donde los requisitos no se mantienen constantes, lo que ha llevado a cuestionar la aplicación exclusiva de este enfoque en determinados contextos.

2.2.2.3 Ventajas y limitaciones en entornos dinámicos

El análisis de los modelos tradicionales permite identificar ventajas relacionadas con el control, la claridad en la estructura y la definición precisa de los objetivos; estas características facilitan la gestión en proyectos donde los requerimientos se mantienen estables y donde es posible anticipar las condiciones de ejecución. Varajão et al. (2022) señalan que los modelos estructurados permiten evaluar el éxito del proyecto mediante criterios definidos, lo que aporta claridad en la medición de resultados .

No obstante, al trasladar estos modelos a entornos dinámicos, comienzan a aparecer ciertas limitaciones; Daraojimba et al. (2024) explican que los enfoques tradicionales pueden presentar dificultades para adaptarse a cambios frecuentes, ya que su estructura secuencial no facilita la incorporación de modificaciones durante la ejecución . Esta situación se vuelve relevante en proyectos tecnológicos o de innovación, donde los requerimientos pueden evolucionar a lo largo del desarrollo.

De forma complementaria, Almeida y Bálint (2024) analizan la evolución hacia modelos híbridos y describen que la integración de enfoques responde precisamente a la necesidad de equilibrar control con capacidad de adaptación ; esto permite entender que las limitaciones de los modelos tradicionales no implican su sustitución, sino su combinación con otras metodologías que permitan responder a condiciones cambiantes.

Tabla 3 *Ventajas y limitaciones de los modelos tradicionales*

Dimensión	Ventajas	Limitaciones
Estructura	Organización clara de fases	Rigidez en la secuencia
Control	Alto nivel de seguimiento	Dificultad para cambios
Planificación	Definición detallada inicial	Dependencia de supuestos iniciales
Adaptación	Estabilidad en ejecución	Baja flexibilidad en entornos dinámicos

Dimensión	Ventajas	Limitaciones
Evaluación	Medición estructurada de resultados	Limitación ante incertidumbre

Nota: Elaboración propia a partir de Daraojimba et al. (2024) y Almeida y Bálint (2024).

2.2.2.4 Aplicación en sectores regulados como seguros

La aplicación de modelos tradicionales adquiere particular relevancia en sectores donde los procesos están condicionados por normativas y controles específicos; en el caso del sector asegurador, la gestión de proyectos se encuentra vinculada a requisitos regulatorios que influyen en la forma en que se planifican y ejecutan las iniciativas. Leong et al. (2023) describen que los procesos en este tipo de industrias suelen estructurarse en etapas secuenciales que incluyen validaciones técnicas y normativas, lo que refuerza el uso de modelos tradicionales.

En este tipo de entornos, la planificación anticipada permite garantizar el cumplimiento de requisitos legales y técnicos; cada fase del proyecto incorpora mecanismos de control que aseguran la trazabilidad de las decisiones y la documentación de los procesos. Capgemini Research Institute (2020) menciona que las aseguradoras tienden a priorizar la estabilidad y el cumplimiento normativo en sus operaciones, lo que influye en la adopción de modelos estructurados dentro de la gestión de proyectos .

Sin embargo, la incorporación de tecnologías digitales y nuevas demandas del mercado introduce tensiones en esta forma de organización; la necesidad de responder con mayor rapidez y de adaptar productos o servicios durante su desarrollo plantea desafíos para modelos que dependen de una secuencia rígida. Esta situación no elimina la aplicación de los enfoques tradicionales, aunque sí abre la posibilidad de integrar nuevas prácticas que permitan complementar su estructura sin perder los niveles de control requeridos en este tipo de industrias.

En ese sentido, la gestión de proyectos en el sector asegurador se configura como un espacio donde los modelos tradicionales mantienen vigencia, aunque su aplicación comienza a interactuar con otros enfoques que buscan responder a condiciones más dinámicas; esta coexistencia permite entender que la evolución de la gestión no implica reemplazo, sino adaptación progresiva dentro de entornos organizacionales específicos.

2.2.3 Metodologías ágiles

2.2.3.1 Origen y principios del manifiesto ágil

Las metodologías ágiles tienen su origen en el ámbito del desarrollo de software, donde surgieron como una alternativa frente a modelos secuenciales que dificultaban la adaptación a cambios durante la ejecución; este planteamiento se consolida con el manifiesto ágil, el cual propone una serie de principios orientados a priorizar la interacción entre personas, la entrega continua de valor y la capacidad de respuesta ante modificaciones en los requerimientos. Daraojimba et al. (2024) explican que este cambio de enfoque responde a la necesidad de gestionar proyectos en entornos donde la incertidumbre y la variabilidad forman parte del proceso .

A partir de estos principios, la gestión de proyectos deja de centrarse exclusivamente en la planificación anticipada y comienza a incorporar mecanismos de adaptación durante la ejecución; este cambio no implica la eliminación de la planificación, sino su reconfiguración en ciclos más cortos que permiten evaluar y ajustar el rumbo del proyecto de manera progresiva. Alami et al. (2022) describen que este tipo de evolución refleja una transición hacia modelos donde la mejora continua se integra como parte del proceso, en lugar de ubicarse únicamente al final del proyecto .

En este sentido, el manifiesto ágil no se limita a una metodología específica, sino que establece una base conceptual que orienta distintas prácticas de gestión; su aplicación varía según el tipo de proyecto y las condiciones organizacionales, lo que permite observar que los principios ágiles funcionan como un marco flexible que se adapta a diferentes escenarios.

2.2.3.2 Características de las metodologías ágiles

Las metodologías ágiles se caracterizan por organizar el trabajo en ciclos iterativos que permiten generar entregas parciales a lo largo del proyecto; esta estructura facilita la incorporación de cambios y la validación continua de los resultados, lo que introduce una dinámica distinta frente a los modelos tradicionales. Almeida y Bálint (2024) señalan que estas metodologías priorizan la flexibilidad y la colaboración, lo que permite responder a condiciones cambiantes sin depender de una planificación rígida .

Otra característica relevante se relaciona con la interacción entre los actores del proyecto; las metodologías ágiles promueven la participación activa del cliente y la comunicación constante entre los miembros del equipo, lo que influye en la forma en que se toman decisiones durante la ejecución. Strode et al. (2022) plantean que la efectividad del

trabajo en equipo en entornos ágiles se vincula con la coordinación y el intercambio de información, lo que permite ajustar las actividades en función de los resultados obtenidos .

De igual forma, la estructura de estas metodologías tiende a reducir la documentación extensa, priorizando información que facilite la ejecución del proyecto; esta característica no elimina la documentación, aunque sí modifica su función dentro del proceso. En conjunto, estas características permiten entender que las metodologías ágiles no se centran únicamente en la ejecución, sino en la capacidad de adaptación del proyecto a lo largo del tiempo.

2.2.3.3 Frameworks ágiles (Scrum, Kanban, SAFe)

Dentro de las metodologías ágiles, los frameworks representan estructuras organizadas que permiten aplicar los principios del manifiesto ágil en contextos específicos; cada uno de ellos propone una forma particular de organizar el trabajo, los roles y las actividades dentro del proyecto.

Scrum se presenta como uno de los frameworks más utilizados; organiza el trabajo en ciclos denominados sprints, donde se definen objetivos específicos que deben cumplirse en periodos cortos de tiempo. Chakravorty et al. (2024) analizan este framework y destacan que su estructura permite medir factores de desempeño del equipo, facilitando el seguimiento del progreso durante el proyecto .

Por otro lado, Kanban se enfoca en la visualización del flujo de trabajo; mediante el uso de tableros, permite identificar el estado de las tareas y gestionar la carga de trabajo de manera continua. Este enfoque no establece iteraciones fijas, lo que introduce una mayor flexibilidad en la organización de las actividades.

En cuanto a SAFe, Truss (2021) describe que este framework se orienta a la aplicación de metodologías ágiles en organizaciones de gran escala, integrando múltiples equipos dentro de una estructura coordinada ; esta característica resulta relevante en entornos donde los proyectos involucran múltiples áreas y requieren alineación estratégica.

Tabla 4 *Comparación de frameworks ágiles*

Framework	Estructura	Característica principal	Aplicación
Scrum	Iterativa (sprints)	Trabajo en ciclos definidos	Equipos de desarrollo
Kanban	Flujo continuo	Visualización de tareas	Procesos operativos
SAFe	Escalado	Coordinación de múltiples equipos	Grandes organizaciones

Nota: Elaboración propia a partir de Chakravorty et al. (2024) y Truss (2021).

2.2.3.4 Otras metodologías ágiles (Extreme Programming, Lean, etc.)

Además de los frameworks más conocidos, existen otras metodologías ágiles que aportan enfoques específicos dentro de la gestión de proyectos; Extreme Programming (XP), por ejemplo, se centra en la mejora de la calidad del software mediante prácticas como la programación en pares y la integración continua. Daraojimba et al. (2024) explican que XP enfatiza la retroalimentación constante y la mejora del código a lo largo del desarrollo .

Por su parte, Lean introduce principios orientados a la eliminación de desperdicios y la optimización de procesos; este enfoque busca mejorar la eficiencia mediante la reducción de actividades que no generan valor dentro del proyecto. Ahmad et al. (2018) plantean que la integración de Lean con metodologías ágiles permite mejorar la gestión del flujo de trabajo, lo que influye en la productividad de los equipos .

Estas metodologías no se presentan como alternativas excluyentes, sino como complementos que pueden integrarse según las necesidades del proyecto; su aplicación depende del tipo de iniciativa y de las condiciones organizacionales en las que se desarrolla.

2.2.3.5 Iteración, incrementalidad y adaptación continua

Uno de los elementos más representativos de las metodologías ágiles se encuentra en la forma en que organizan el desarrollo del proyecto; la iteración permite dividir el trabajo en ciclos cortos donde se generan entregas parciales, mientras que la incrementalidad facilita la construcción progresiva del producto o servicio. Daraojimba et al. (2024) señalan que esta estructura permite validar resultados de manera continua, lo que reduce la incertidumbre durante la ejecución .

La adaptación continua se integra como parte del proceso; no se trata únicamente de reaccionar ante cambios, sino de incorporarlos dentro de la dinámica del proyecto. Almeida y

Bálint (2024) explican que esta capacidad de adaptación se convierte en un elemento relevante en entornos donde los requerimientos evolucionan durante el desarrollo .

2.2.4 Gestión de proyectos en entornos regulados

2.2.4.1 Características de sectores regulados (finanzas y seguros)

Los sectores regulados, como el financiero y el asegurador, se caracterizan por operar bajo marcos normativos que condicionan tanto sus procesos internos como la forma en que desarrollan sus proyectos; en estos entornos, la toma de decisiones no depende únicamente de criterios técnicos o estratégicos, sino también del cumplimiento de disposiciones legales y estándares establecidos por organismos de control. El World Economic Forum (2023) describe que la regulación en servicios financieros busca equilibrar innovación con estabilidad, lo que introduce una capa adicional de supervisión en las iniciativas organizacionales.

A partir de esta configuración, los proyectos en seguros suelen involucrar múltiples áreas que deben coordinarse entre sí; tecnología, cumplimiento, riesgos y operaciones interactúan de forma constante, lo que genera una estructura organizacional donde la ejecución no depende de un solo equipo, sino de la articulación entre distintos actores. Capgemini Research Institute (2020) menciona que las aseguradoras mantienen estructuras orientadas a garantizar estabilidad y control, lo que influye en la forma en que se implementan cambios dentro de sus procesos .

En este tipo de entornos, la innovación no se desarrolla de manera aislada, sino que debe integrarse dentro de marcos que aseguren la trazabilidad de las decisiones; esto implica que los proyectos no solo se evalúan por sus resultados, sino también por el cumplimiento de requisitos regulatorios durante su ejecución. Esta característica introduce una dinámica particular en la gestión de proyectos, donde la flexibilidad se encuentra condicionada por la necesidad de mantener control sobre cada etapa del proceso.

2.2.4.2 Relación entre cumplimiento normativo y gestión de proyectos

El cumplimiento normativo se convierte en un elemento que atraviesa todo el ciclo de vida del proyecto; no se limita a una fase específica, sino que influye desde la planificación hasta la ejecución y el cierre. En este sentido, el Project Management Institute (2021) plantea que la gestión de proyectos en entornos regulados requiere integrar mecanismos de control que permitan documentar decisiones, validar procesos y asegurar la transparencia de las actividades.

Esta relación genera una interacción constante entre los objetivos del proyecto y las restricciones normativas; mientras la gestión busca eficiencia y cumplimiento de plazos, el marco regulatorio introduce requisitos que pueden modificar la forma en que se desarrollan las actividades. Kaur (2025) analiza esta interacción en instituciones financieras y describe que las organizaciones tienden a integrar prácticas ágiles con mecanismos de cumplimiento, incorporando elementos como auditorías internas dentro de las dinámicas del proyecto .

En este escenario, la gestión de proyectos no se orienta únicamente a la entrega de resultados, sino también a garantizar que cada etapa cumpla con las disposiciones establecidas; esto implica que la planificación debe considerar no solo tareas operativas, sino también actividades relacionadas con validación normativa. Esta integración no siempre se presenta de forma estructurada, lo que genera espacios de mejora en la articulación entre gestión y cumplimiento.

2.2.4.3 Limitaciones operativas y estructurales

Las condiciones propias de los sectores regulados introducen limitaciones que influyen en la gestión de proyectos; estas limitaciones no necesariamente impiden la ejecución de iniciativas, aunque sí condicionan la forma en que se desarrollan. Munandar y Raharjo (2023) describen que las organizaciones aseguradoras suelen operar con estructuras jerárquicas y sistemas tecnológicos heredados, lo que dificulta la adopción de nuevas prácticas dentro de los proyectos .

A esto se suman restricciones relacionadas con la coordinación entre áreas; los proyectos deben alinearse con múltiples departamentos, cada uno con sus propios objetivos y procedimientos, lo que puede generar retrasos en la toma de decisiones. Westerman, Bonnet y McAfee (2014) plantean que las organizaciones en procesos de transformación digital enfrentan dificultades para integrar nuevas prácticas dentro de estructuras ya establecidas, lo que incide en la velocidad de implementación de los proyectos .

También aparecen limitaciones vinculadas al manejo de la información; la fragmentación de datos y la dependencia de sistemas no integrados dificultan la planificación y el seguimiento de las actividades. Estas condiciones no eliminan la posibilidad de gestionar proyectos de manera eficiente, aunque sí requieren ajustes en la forma en que se organizan los procesos y se toman decisiones dentro de la organización.

Tabla 5 *Limitaciones en la gestión de proyectos en entornos regulados*

Dimensión	Descripción	Impacto en los proyectos
Estructura organizacional	Jerarquías y procesos formales	Retrasos en decisiones
Sistemas tecnológicos	Dependencia de sistemas heredados	Baja flexibilidad operativa
Regulación	Cumplimiento de normativas	Incremento de controles
Coordinación	Interacción entre múltiples áreas	Complejidad en ejecución
Información	Fragmentación de datos	Dificultad en planificación

Nota: Elaboración propia a partir de Munandar y Raharjo (2023) y Westerman et al. (2014).

2.2.4.4 Gestión del riesgo dentro de los proyectos

La gestión del riesgo adquiere una relevancia particular en entornos regulados; no se limita a identificar posibles eventos adversos, sino que implica establecer mecanismos que permitan anticiparlos, evaluarlos y controlarlos a lo largo del proyecto. Charles (2024) propone el uso de métodos estructurados, como el Proceso Analítico Jerárquico, para priorizar riesgos en proyectos ágiles, lo que permite asignar niveles de importancia a diferentes factores dentro del proyecto .

En el sector asegurador, esta gestión se vincula directamente con la naturaleza del negocio; las organizaciones operan sobre la base de la evaluación y cobertura de riesgos, lo que influye en la forma en que se gestionan sus proyectos. Wadho et al. (2023) analizan el impacto de seguros cibernéticos y describen que la gestión del riesgo se extiende hacia nuevas áreas, incorporando amenazas tecnológicas que requieren ser consideradas dentro de los proyectos .

A partir de estos elementos, la gestión del riesgo se integra como un componente transversal dentro del proyecto; no se trata de una actividad aislada, sino de un proceso continuo que acompaña la ejecución. Esta característica permite observar que la gestión de proyectos en entornos regulados no puede desligarse de la gestión del riesgo, ya que ambos elementos se desarrollan de manera interdependiente dentro de la organización.

2.2.5 Integración de metodologías ágiles en organizaciones tradicionales

2.2.5.1 Coexistencia entre modelos tradicionales y ágiles

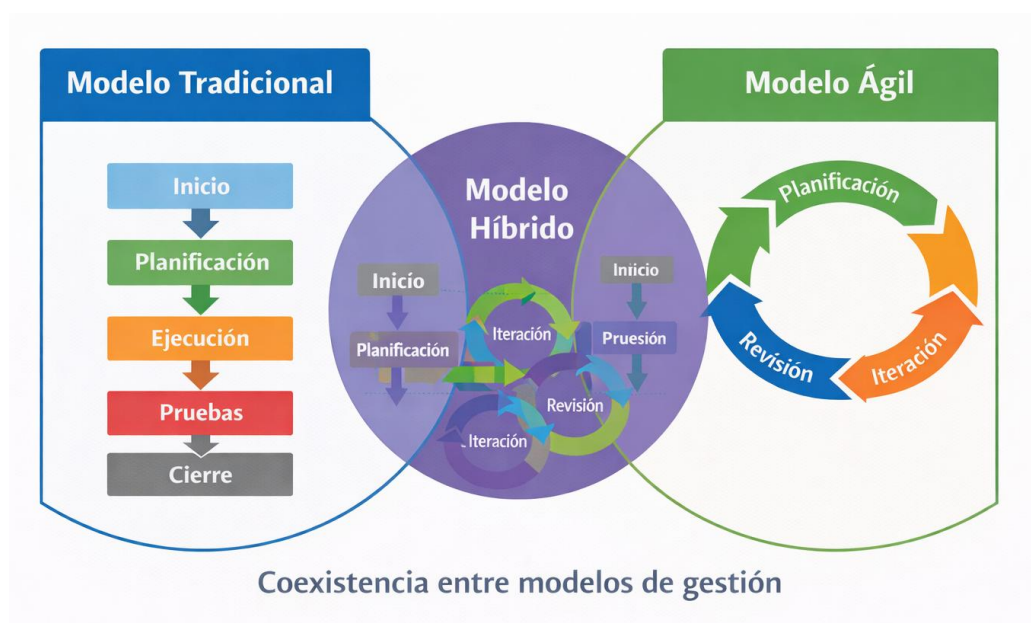
La incorporación de metodologías ágiles dentro de organizaciones que han operado durante años con esquemas tradicionales no se presenta como un cambio brusco ni uniforme; más bien, lo que empieza a notarse es una convivencia entre distintas formas de gestionar

proyectos, donde cada enfoque responde a necesidades específicas dentro de la organización. Daraojimba et al. (2024) explican que las metodologías ágiles surgen como respuesta a ciertas limitaciones de los modelos secuenciales, aunque su adopción en estructuras consolidadas se da de manera progresiva y condicionada por factores internos ; en ese escenario, algunos proyectos mantienen una lógica estructurada, mientras otros comienzan a incorporar ciclos iterativos y espacios de retroalimentación continua.

Al observar con más detalle esta coexistencia, se percibe que no siempre se da en condiciones equilibradas; en muchas organizaciones, los modelos tradicionales continúan organizando la mayor parte de los procesos, mientras que las prácticas ágiles aparecen en equipos específicos o en proyectos de carácter más flexible. Almeida y Bálint (2024) describen este comportamiento como parte de un proceso de ajuste metodológico, donde las organizaciones adaptan sus formas de trabajo según sus capacidades y el tipo de iniciativas que desarrollan ; esta dinámica permite entender que la gestión de proyectos se convierte en un espacio donde distintos enfoques conviven, aunque no necesariamente se integran de forma completa.

En esa interacción, la gestión no depende de un único modelo, sino de la manera en que se combinan prácticas provenientes de diferentes enfoques; esta convivencia puede aportar flexibilidad en ciertos procesos, aunque también puede generar tensiones cuando no existe una articulación clara entre ellos.

Figura 2 *Coexistencia entre modelos*



Nota: Elaboración propia a partir de Daraojimba et al. (2024)

2.2.5.2 Configuraciones híbridas de gestión de proyectos

A partir de esta convivencia entre enfoques, comienzan a tomar forma configuraciones híbridas que buscan integrar elementos de metodologías tradicionales y ágiles dentro de una misma estructura; estas configuraciones no responden a un esquema rígido, sino que se ajustan a las características de cada organización y al tipo de proyecto que se desarrolla. Leong et al. (2023) plantean que la gestión híbrida permite combinar planificación estructurada con capacidad de adaptación, lo que facilita mantener control sin dejar de incorporar ajustes durante la ejecución .

En este tipo de configuraciones, los proyectos pueden organizarse en fases definidas, aunque incluyendo iteraciones dentro de cada etapa; esta combinación permite sostener la trazabilidad del proceso mientras se incorporan cambios a medida que avanza el proyecto. Chakravorty et al. (2024) analizan esta integración y señalan que los modelos híbridos inciden en factores relacionados con el desempeño del equipo, lo que permite observar efectos tanto en la organización del trabajo como en los resultados obtenidos .

De manera complementaria, Truss (2021) explica que frameworks como SAFe permiten escalar metodologías ágiles dentro de organizaciones grandes, articulando múltiples equipos bajo una estructura coordinada ; esta perspectiva permite ver que los modelos híbridos no solo combinan metodologías, sino que también reorganizan la forma en que se estructuran los proyectos a nivel organizacional.

Tabla 6 *Configuraciones híbridas en la gestión de proyectos*

Elemento	Enfoque tradicional	Enfoque ágil	Integración híbrida
Planificación	Detallada anticipada	y Flexible evolutiva	y Plan base con ajustes progresivos
Ejecución	Secuencial	Iterativa	Fases con ciclos internos
Control	Formal documentado	y Continuo	Control estructurado con revisión constante
Cambios	Limitados	Frecuentes	Ajustes bajo criterios definidos
Equipos	Jerárquicos	Autónomos	Coordinación compartida

Nota: Elaboración propia a partir de Leong et al. (2023) y Chakravorty et al. (2024).

2.2.5.3 Barreras organizacionales (cultura, estructura, sistemas heredados)

La integración de metodologías ágiles dentro de organizaciones tradicionales no se da sin fricciones; estas dificultades suelen estar vinculadas a factores culturales, estructurales y tecnológicos que influyen en la forma en que se adoptan nuevas prácticas. Munandar y Raharjo (2023) describen que las estructuras jerárquicas y la orientación hacia el control tienden a limitar la implementación de enfoques ágiles, ya que estos requieren mayor autonomía y colaboración entre los equipos .

En el plano cultural, los cambios en la forma de trabajar no se incorporan de manera inmediata; las organizaciones que han operado durante largos periodos con esquemas estructurados suelen mantener prácticas orientadas a la estabilidad, lo que puede dificultar la adopción de dinámicas iterativas. Van den Broeck et al. (2021) analizan la motivación laboral y señalan que la adaptación a nuevas formas de trabajo se da de manera gradual, influida tanto por factores individuales como organizacionales, lo que permite entender que los cambios en la gestión no ocurren de forma inmediata, sino que requieren tiempo y ajuste dentro de los equipos.

Respecto a la dimensión tecnológica, los sistemas heredados aparecen como otra limitación; muchas organizaciones trabajan con plataformas que no facilitan la integración de nuevas metodologías o herramientas digitales. Brocke et al. (2021) explican que la incorporación de tecnologías en la gestión de proyectos implica realizar ajustes en la infraestructura existente, lo que puede ralentizar su implementación y condicionar la forma en que se adoptan estos cambios.

2.2.5.4 Adaptación progresiva de prácticas ágiles

La integración de metodologías ágiles en organizaciones tradicionales suele darse poco a poco; en lugar de adoptar un modelo completo desde el inicio, las organizaciones van incorporando prácticas que se ajustan a sus condiciones de trabajo. Daraojimba et al. (2024) explican que este tipo de adaptación permite probar enfoques ágiles sin modificar toda la estructura, lo que facilita su incorporación dentro de la organización.

Durante este proceso, es común empezar con proyectos piloto o con equipos puntuales; estas experiencias permiten ver qué funciona, identificar ajustes y definir cómo llevar estas prácticas a otros niveles. Alami et al. (2022) señalan que la mejora continua forma parte de este recorrido, ya que las prácticas se van ajustando con la experiencia, lo que permite mejorar su aplicación con el tiempo.

A partir de ahí, la combinación de prácticas ágiles y tradicionales va dando lugar a formas de trabajo que responden a cada organización; Almeida y Bálint (2024) explican que esta integración permite adaptarse sin dejar de lado los mecanismos de control que se requieren en ciertos sectores. Así, la incorporación de metodologías ágiles no se da como un cambio inmediato, sino como un proceso de ajuste constante donde las prácticas se reorganizan según la experiencia y las necesidades del entorno.

2.2.6 Gestión de portafolio de proyectos

2.2.6.1 Concepto de portafolio de proyectos

Cuando se habla de portafolio de proyectos, no se está pensando solo en un conjunto de iniciativas agrupadas dentro de una organización; más bien, se trata de una forma de organizar esas iniciativas para que tengan sentido en conjunto y no como esfuerzos aislados. En ese punto, Patanakul y Shenhar (2021) explican que el portafolio permite conectar los proyectos con la estrategia organizacional, lo que implica que cada iniciativa responde, de alguna manera, a una dirección previamente definida.

Esa relación hace que el portafolio no sea algo estático; por el contrario, se mueve, cambia y se ajusta conforme aparecen nuevas prioridades o se modifican las condiciones del entorno. Wauters y Vanhoucke (2020) plantean que el uso de datos en la gestión de portafolios permite tener una visión más clara del desempeño de los proyectos, lo que facilita tomar decisiones sobre cuáles continuar, cuáles ajustar y cuáles dejar de lado. Esto introduce una lógica donde la gestión no se limita a observar proyectos individuales, sino a entender cómo funcionan dentro de un conjunto más amplio.

Bajo esta idea, el portafolio empieza a verse como una especie de sistema organizador; no reemplaza la gestión de proyectos, pero sí la orienta, le da dirección y evita que las iniciativas se desarrollen sin conexión entre sí. Esa mirada permite entender por qué la gestión de portafolio adquiere relevancia cuando las organizaciones trabajan con múltiples proyectos al mismo tiempo.

2.2.6.2 Priorización y alineación estratégica

Dentro de esa organización del portafolio, la priorización aparece casi de manera inevitable; no todas las iniciativas pueden ejecutarse al mismo tiempo, ni con los mismos recursos, lo que obliga a tomar decisiones sobre cuáles avanzar primero. Charles (2024) propone que este proceso puede apoyarse en herramientas que permiten comparar proyectos

bajo distintos criterios, lo que ayuda a ordenar las decisiones sin depender únicamente de percepciones .

Al mismo tiempo, esa priorización no ocurre en el vacío; está vinculada con la dirección que toma la organización. Patanakul y Shenhar (2021) explican que los proyectos deben alinearse con los objetivos estratégicos, lo que implica que no basta con que una iniciativa sea viable, sino que también debe aportar a lo que la organización busca desarrollar en determinado momento.

Esa relación entre priorización y estrategia hace que la gestión del portafolio no sea solo un ejercicio técnico; más bien, se convierte en un espacio donde se decide hacia dónde se orientan los recursos y qué iniciativas tienen mayor peso dentro del conjunto. Esto permite entender que el portafolio no solo organiza proyectos, sino que también influye en las decisiones organizacionales.

2.2.6.3 Relación entre portafolio y ejecución de proyectos

La gestión de portafolio no se queda en un nivel abstracto; lo que se decide ahí termina influyendo directamente en la ejecución de los proyectos. Varajão et al. (2022) plantean que el desempeño de los proyectos no depende únicamente de su gestión individual, sino de la coherencia que existe entre ellos dentro del portafolio ; esto permite ver que la ejecución no se puede entender de forma aislada.

En esa relación, el portafolio define prioridades, asigna recursos y establece ciertos lineamientos; al mismo tiempo, los proyectos generan información que vuelve al portafolio, lo que permite ajustar decisiones sobre la marcha. Se forma así una especie de ida y vuelta donde la planificación y la ejecución se alimentan entre sí.

Además, cuando los proyectos están conectados entre sí, la coordinación se vuelve más compleja; el avance de uno puede depender de otro, lo que obliga a mirar el conjunto y no solo las partes. Esta dinámica muestra que la gestión de portafolio no se limita a ordenar iniciativas, sino que también interviene en la forma en que se ejecutan.

Tabla 7 *Relación entre gestión de portafolio y ejecución de proyectos*

Elemento	Gestión de portafolio	Ejecución de proyectos
Función	Define prioridades	Desarrolla actividades
Enfoque	Organizacional	Operativo
Decisiones	Asignación de recursos	Implementación

Elemento	Gestión de portafolio	Ejecución de proyectos
Información	Visión global	Resultados específicos
Relación	Orienta el desarrollo	Retroalimenta el sistema

Nota: Elaboración propia a partir de Varajão et al. (2022) y Wauters y Vanhoucke (2020).

2.2.6.4 Integración con metodologías ágiles

Cuando las metodologías ágiles se incorporan a la gestión de portafolio, la lógica de trabajo comienza a cambiar; ya no se trata solo de definir proyectos al inicio y seguirlos hasta el final, sino de revisar prioridades de manera más frecuente. Almeida y Bálint (2024) explican que esta integración permite ajustar el portafolio en función de lo que va ocurriendo durante la ejecución, lo que introduce mayor flexibilidad en la toma de decisiones .

En este tipo de configuración, el portafolio deja de ser completamente rígido; las decisiones pueden revisarse, los proyectos pueden reorganizarse y los recursos pueden redistribuirse según los resultados que se van obteniendo. Daraojimba et al. (2024) plantean que esta capacidad de ajuste permite responder a cambios sin necesidad de replantear todo el sistema desde cero .

Por otra parte, esta integración también modifica la forma en que se evalúan los proyectos; ya no se espera únicamente el resultado final, sino que se consideran entregas parciales y avances progresivos. Esto hace que la gestión del portafolio se acerque más a lo que ocurre en la ejecución, generando una conexión más directa entre lo estratégico y lo operativo.

2.2.7 Factores organizacionales en la gestión de proyectos ágiles

2.2.7.1 Dinámicas de equipo en entornos ágiles

Cuando se analiza la gestión de proyectos ágiles, el comportamiento de los equipos aparece como uno de los elementos más visibles; no se trata solo de aplicar un framework, sino de cómo las personas interactúan dentro de ese esquema. Strobe et al., (2022) explican que la efectividad del trabajo en equipo en entornos ágiles depende de la coordinación, la comunicación constante y la claridad en las responsabilidades, lo que permite ajustar las actividades a medida que el proyecto avanza .

En este tipo de entornos, los equipos suelen organizarse de manera diferente a los modelos tradicionales; se priorizan estructuras más horizontales, donde la toma de decisiones no recae únicamente en una figura jerárquica, sino que se distribuye entre los miembros del equipo. Hennel y Rosenkranz (2021) analizan este tipo de dinámicas y plantean que la

seguridad psicológica influye en la disposición de los equipos para compartir ideas, asumir errores y proponer mejoras .

Esa forma de interacción permite que los equipos no solo ejecuten tareas, sino que también participen en la mejora del proceso; la dinámica de trabajo deja de ser estática y se convierte en un espacio donde se ajustan prácticas en función de la experiencia acumulada. Esto hace que la gestión de proyectos ágiles dependa en gran medida de cómo se configuran estas relaciones internas.

2.2.7.2 Participación del cliente

Dentro de las metodologías ágiles, la participación del cliente adquiere una presencia más constante; no se limita a la definición inicial de requisitos, sino que se mantiene a lo largo del desarrollo del proyecto. Daraojimba et al. (2024) explican que esta interacción continua permite validar resultados de manera progresiva, lo que facilita realizar ajustes antes de que el proyecto avance demasiado .

Esta forma de participación modifica la relación tradicional entre cliente y equipo de trabajo; en lugar de recibir un producto final al término del proyecto, el cliente se involucra en las distintas etapas, aportando retroalimentación que influye en el desarrollo. Kim et al., (2020) plantean que la interacción constante entre actores favorece procesos de aprendizaje dentro del equipo, lo que puede influir en la calidad del resultado final .

2.2.7.3 Autonomía y colaboración

La autonomía de los equipos aparece como una característica propia de los entornos ágiles; no implica falta de coordinación, sino una forma distinta de distribuir responsabilidades dentro del proyecto. Van den Broeck et al. (2021) analizan la motivación en el trabajo y señalan que la autonomía influye en la manera en que las personas se involucran en sus tareas, lo que puede verse reflejado en el desempeño del equipo.

Al mismo tiempo, esta autonomía se desarrolla junto con la colaboración; los equipos ágiles no trabajan de forma aislada, sino que dependen de la interacción constante entre sus miembros. Ahmad et al. (2023) describen que la combinación de liderazgo ético, seguridad psicológica y trabajo colaborativo influye en la capacidad de los equipos para generar soluciones dentro del proyecto, lo que permite entender que la interacción entre sus integrantes forma parte del desarrollo del trabajo.

En estas dinámicas, la coordinación no se impone desde una estructura rígida; se va construyendo a partir de acuerdos dentro del equipo y de la interacción con otros actores, lo

que permite responder a cambios con mayor flexibilidad, aunque también implica que los miembros del equipo desarrollen habilidades para desenvolverse en entornos menos estructurados.

2.2.7.4 Influencia de factores humanos en los resultados

Más allá de las metodologías y herramientas, los resultados de los proyectos ágiles se encuentran influenciados por factores humanos que no siempre se consideran en los modelos de gestión; la forma en que las personas se comunican, toman decisiones y responden a situaciones de incertidumbre incide directamente en el desarrollo del proyecto. Strode et al. (2022) plantean que la efectividad del equipo está vinculada con la calidad de las interacciones internas, lo que permite observar que el desempeño no depende únicamente de la estructura metodológica .

Al considerar el funcionamiento de los equipos, la seguridad psicológica y la motivación influyen en la disposición de las personas para participar activamente en el proyecto; Van den Broeck et al. (2021) explican que distintos tipos de motivación inciden en la forma en que los individuos se comprometen con sus tareas, lo que se refleja en los resultados obtenidos.

A la par, la capacidad de aprendizaje aparece como un elemento relevante; Kim et al. (2020) describen que los equipos que logran adaptarse y aprender durante la ejecución tienden a mejorar su desempeño a lo largo del proyecto. Esta idea permite entender que la gestión de proyectos ágiles no se limita a seguir un conjunto de prácticas, sino que también depende de cómo los equipos interpretan y ajustan esas prácticas a partir de su experiencia.

Tabla 8 Factores organizacionales en la gestión de proyectos ágiles

Factor	Descripción	Influencia en el proyecto
Dinámica de equipo	Interacción y coordinación	Ajuste continuo de actividades
Participación del cliente	Retroalimentación constante	Mejora del resultado
Autonomía	Capacidad de decisión del equipo	Mayor compromiso
Colaboración	Trabajo conjunto	Integración de tareas
Factores humanos	Motivación y aprendizaje	Impacto en desempeño

Nota: Elaboración propia a partir de Strode et al. (2022), Kim et al. (2020) y Van den Broeck et al. (2021).

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Tipo de investigación

El estudio se orienta hacia una investigación de carácter aplicado; este tipo de investigación, según Hernández-Sampieri y Mendoza (2022), se enfoca en la utilización del conocimiento para resolver situaciones concretas, lo que permite trasladar conceptos teóricos hacia escenarios reales. Bajo esta lógica, el trabajo no se limita a describir la gestión de proyectos en el sector asegurador, sino que organiza la información para estructurar una propuesta metodológica.

Al mismo tiempo, el estudio incorpora un alcance descriptivo–analítico; el componente descriptivo permite detallar cómo se desarrollan actualmente los procesos de gestión de proyectos, mientras que el componente analítico facilita examinar la relación entre prácticas tradicionales y ágiles. Hernández-Sampieri y Mendoza (2022) plantean que este tipo de combinación permite comprender fenómenos organizacionales sin intervenir directamente en ellos, lo que se ajusta a las características del presente estudio.

3.2 Enfoque y diseño del estudio

El enfoque adoptado es mixto; Creswell y Creswell (2018) explican que este tipo de enfoque combina datos cualitativos y cuantitativos con el propósito de obtener una comprensión más completa del fenómeno. En este caso, la dimensión cualitativa se desarrolla mediante entrevistas, lo que permite explorar percepciones y experiencias; mientras que la dimensión cuantitativa se trabaja con encuestas, facilitando la identificación de patrones en la información recopilada.

En cuanto al diseño, se trabaja bajo un diseño no experimental de tipo transversal; Hernández-Sampieri y Mendoza (2022) señalan que en este tipo de diseño las variables no son manipuladas, sino observadas tal como se presentan en su entorno natural. La recolección de datos se realiza en un solo momento, lo que permite analizar la situación en un periodo específico sin intervenir en el comportamiento de los participantes.

3.3 Población y muestra

La población se entiende como el conjunto de elementos que comparten características vinculadas con el fenómeno de estudio; Hernández-Sampieri y Mendoza (2022) la describen como el universo del cual se obtiene la información necesaria para el análisis. En esta investigación, la población está conformada por actores que participan en la gestión de proyectos dentro del sector asegurador, considerando tanto el nivel operativo como el estratégico.

La muestra corresponde a un subconjunto de dicha población, seleccionado en función de su capacidad para aportar información relevante; en este caso, se trabaja con dos grupos diferenciados. Por un lado, se seleccionan tres expertos en gestión de proyectos mediante muestreo intencional; esta decisión se justifica porque el estudio busca profundidad en el análisis cualitativo más que amplitud, por lo que un número reducido de participantes con alto nivel de conocimiento permite obtener información especializada, contrastar criterios y generar interpretaciones consistentes. Creswell y Creswell (2018) señalan que en estudios cualitativos este tipo de selección es pertinente cuando se requiere información técnica y experiencia aplicada.

Los criterios de selección de los expertos fueron los siguientes:

- Experiencia comprobada en gestión de proyectos
- Participación en proyectos dentro del sector asegurador o en entornos regulados
- Conocimiento en metodologías ágiles y/o tradicionales
- Participación en procesos de toma de decisiones o dirección de proyectos

Por otro lado, se trabaja con quince colaboradores de un departamento de seguros, seleccionados mediante muestreo por conveniencia; la elección de este número responde al alcance descriptivo del estudio, donde el interés se centra en identificar tendencias y percepciones operativas sin pretender generalización estadística. Un grupo de 15 participantes permite obtener variabilidad en las respuestas, detectar patrones y asegurar un nivel básico de consistencia en los resultados, manteniendo al mismo tiempo viabilidad en la recolección y análisis de los datos.

Los criterios de selección de los encuestados fueron los siguientes:

- Participación directa o indirecta en proyectos dentro del área
- Conocimiento de los procesos internos del departamento

- Experiencia en actividades relacionadas con planificación, ejecución o seguimiento
- Disponibilidad para participar en la encuesta
- Permanencia mínima en la organización que permita conocer su dinámica operativa

La combinación de ambos grupos permite integrar dos niveles de análisis; los expertos aportan una visión estratégica, mientras que los colaboradores ofrecen una perspectiva operativa vinculada a la ejecución real de los proyectos. Esta integración facilita la triangulación de la información y contribuye a una comprensión más completa del fenómeno.

Es importante mencionar que existen limitaciones asociadas a la muestra; el tamaño reducido de participantes no permite extrapolar los resultados a todo el sector asegurador, y el uso de muestreo no probabilístico puede introducir sesgos en la selección. Aun así, la muestra resulta adecuada para los objetivos del estudio, ya que permite obtener información detallada, coherente con el carácter exploratorio y descriptivo de la investigación.

3.4 Técnicas de recolección de datos

Las técnicas de recolección de datos se definen como los procedimientos utilizados para obtener información relevante para la investigación; Hernández-Sampieri y Mendoza (2022) explican que estas técnicas deben seleccionarse en función de los objetivos del estudio y del tipo de datos que se requiere analizar.

En este caso, se emplean dos técnicas principales: entrevistas y encuestas; cada una permite abordar el fenómeno desde una perspectiva distinta, lo que facilita la triangulación de la información.

3.4.1 Entrevistas

La entrevista se define como una técnica cualitativa que permite obtener información mediante la interacción directa con los participantes; según Kvale y Brinkmann (2015), este método facilita explorar percepciones, experiencias y significados construidos por los individuos.

En este estudio se emplea una entrevista semiestructurada; este tipo de entrevista combina preguntas previamente definidas con la posibilidad de profundizar en aspectos que surjan durante la conversación. Hernández-Sampieri y Mendoza (2022) explican que este formato permite mantener una guía, sin limitar la flexibilidad del diálogo.

Las entrevistas se aplicaron a tres expertos; el proceso incluye varias etapas. Primero,

se realizará el contacto con los participantes y se explicará el propósito del estudio; luego, se llevó a cabo la entrevista, con una duración estimada de entre 30 y 45 minutos; durante la sesión, se registró la información mediante grabación de audio; posteriormente, se realizó la transcripción y organización de los datos.

El propósito de esta técnica es obtener información detallada sobre la gestión de proyectos, la aplicación de metodologías ágiles y las condiciones organizacionales del sector asegurador.

3.4.2 Encuestas

La encuesta se define como una técnica cuantitativa que permite recopilar datos mediante un conjunto estructurado de preguntas; Hernández-Sampieri y Mendoza (2022) señalan que este instrumento facilita obtener información de múltiples participantes de manera sistemática.

En este estudio, la encuesta se aplicó a quince empleados de un departamento de seguros; el instrumento estará compuesto por diez preguntas cerradas en escala de Likert. Esta escala, según Boone y Boone (2012), permite medir actitudes y percepciones mediante niveles de acuerdo.

Las opciones de respuesta serán:

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

La aplicación se realizó de forma digital, utilizando plataformas como Google Forms; este procedimiento permite recopilar respuestas de manera rápida y organizada. El proceso incluye la socialización del instrumento, la recolección de datos en un periodo determinado y la descarga de resultados para su análisis.

El objetivo de la encuesta es identificar patrones en las prácticas de gestión de proyectos y en la percepción de los participantes sobre metodologías ágiles.

3.5 Análisis de los datos

El análisis de datos se define como el proceso mediante el cual la información recolectada es organizada, interpretada y transformada en resultados; Hernández-Sampieri y Mendoza (2022) explican que este proceso permite dar sentido a los datos en función de los

objetivos del estudio.

En el caso de las entrevistas, se aplicó un análisis de contenido; este método, según Krippendorff (2018), permite identificar categorías y patrones dentro de los discursos. El proceso incluye la lectura de las transcripciones, la codificación de la información y la agrupación de temas relevantes.

Para los datos cuantitativos, se utilizó estadística descriptiva; se calcularon frecuencias y porcentajes, lo que permitirá identificar tendencias dentro del grupo de participantes. Boone y Boone (2012) explican que este tipo de análisis resulta adecuado para datos obtenidos mediante escalas de Likert.

Y, se realizó una triangulación de la información; Denzin (2012) plantea que este proceso permite contrastar datos provenientes de diferentes fuentes, lo que fortalece la interpretación de los resultados. En este estudio, se integrarán los hallazgos de entrevistas y encuestas con los fundamentos teóricos, lo que permitirá orientar el diseño del modelo propuesto.

3.6 Validación de instrumentos

La validación de los instrumentos de recolección de datos se orienta a garantizar que estos permitan obtener información pertinente, coherente y alineada con los objetivos del estudio; en este sentido, no se limita a una revisión formal, sino que considera la correspondencia entre los ítems, las variables y la problemática investigada.

Para este propósito, se aplicó la técnica de juicio de expertos, la cual permite evaluar la validez de contenido a partir de criterios especializados; Hernández-Sampieri y Mendoza (2022) señalan que este procedimiento facilita la revisión de los instrumentos en términos de claridad, coherencia y pertinencia, asegurando que estos respondan adecuadamente al fenómeno de estudio. El proceso de validación se desarrolló mediante la aplicación de matrices estructuradas, en las que se evaluaron tanto el cuestionario tipo Likert como la guía de entrevista semiestructurada.

Los criterios considerados para la evaluación fueron los siguientes:

- Claridad de los ítems
- Coherencia con los objetivos de investigación
- Pertinencia en relación con la problemática
- Viabilidad de aplicación
- Relevancia de la información obtenida

Los resultados obtenidos evidencian una valoración alta en la mayoría de los criterios

evaluados; de manera general, los instrumentos presentan una adecuada estructura, formulación comprensible y correspondencia con las variables planteadas. Se identifican observaciones puntuales relacionadas con ajustes menores en la redacción de algunos ítems y en la precisión de ciertas preguntas de la entrevista; estos aspectos fueron considerados en la versión final de los instrumentos, sin afectar su consistencia general.

A nivel cuantitativo, las valoraciones se ubican en rangos entre 4 y 5 sobre 5, lo que refleja un alto nivel de aceptación en términos de validez y aplicabilidad; se destaca especialmente la pertinencia y coherencia de los instrumentos, así como su capacidad para recoger información relevante dentro del entorno de estudio. En cuanto a la factibilidad, se reconocen ciertas consideraciones relacionadas con el tiempo de aplicación y la disponibilidad de los participantes, lo que constituye un aspecto a tener en cuenta durante la ejecución del trabajo de campo.

Los resultados detallados del proceso de validación, así como las matrices de evaluación y las observaciones realizadas, se presentan en el Anexo C, donde se evidencia el análisis completo de los instrumentos.

A partir de este proceso, se concluye que los instrumentos cuentan con validez de contenido suficiente para su aplicación dentro de la investigación; la incorporación de las observaciones realizadas permite fortalecer su capacidad para captar información pertinente y coherente con el fenómeno analizado. Este procedimiento aporta consistencia metodológica al estudio, ya que contribuye a asegurar la calidad de los datos recolectados y su alineación con los objetivos planteados.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 Resultados de la encuesta

Los resultados de las encuestas permiten ver cómo perciben los colaboradores la gestión de proyectos en su trabajo cotidiano; a partir de un cuestionario en escala tipo Likert, se recogieron opiniones relacionadas con la forma en que se organizan las actividades, se aplican metodologías y se desarrollan los proyectos. Más allá de los valores numéricos, este apartado busca mostrar tendencias que ayudan a entender cómo se vive la gestión en la práctica, considerando tanto los elementos estructurados como aquellas formas de trabajo que surgen durante la ejecución.

Pregunta 1

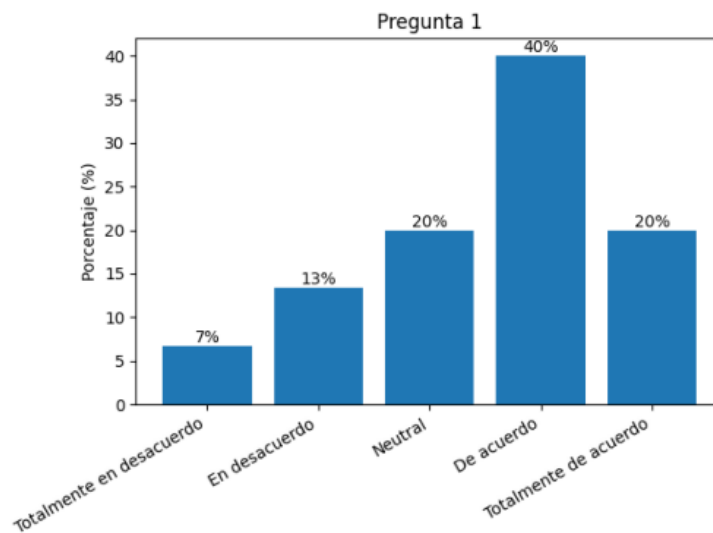
¿Los procesos de gestión de proyectos en su área siguen una estructura definida?

Tabla 9 *Distribución de respuestas*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	7%
En desacuerdo	2	13%
Neutral	3	20%
De acuerdo	6	40%
Totalmente de acuerdo	3	20%
Total	15	100%

Nota: Datos obtenidos de encuesta aplicada a empleados del área de seguros.

Figura 3 *Distribución de respuestas*



Nota: Datos obtenidos de encuesta aplicada a empleados del área de seguros.

Análisis e interpretación

Las respuestas muestran una tendencia hacia la percepción de que existe una estructura en la gestión de proyectos; sin embargo, la presencia de respuestas neutrales y en desacuerdo introduce matices que no permiten asumir una aplicación uniforme dentro del área. Esto sugiere que, aunque se reconoce la existencia de procesos definidos, su implementación puede variar dependiendo del equipo o del tipo de proyecto; algunos participantes parecen experimentar una mayor formalización, mientras que otros perciben vacíos o inconsistencias en la aplicación. Esta variabilidad podría estar relacionada con la coexistencia de diferentes formas de trabajo dentro del mismo entorno organizacional; en ciertos casos se sigue una estructura más clara, mientras que en otros la gestión podría depender más de la experiencia individual o de prácticas informales.

Pregunta 2

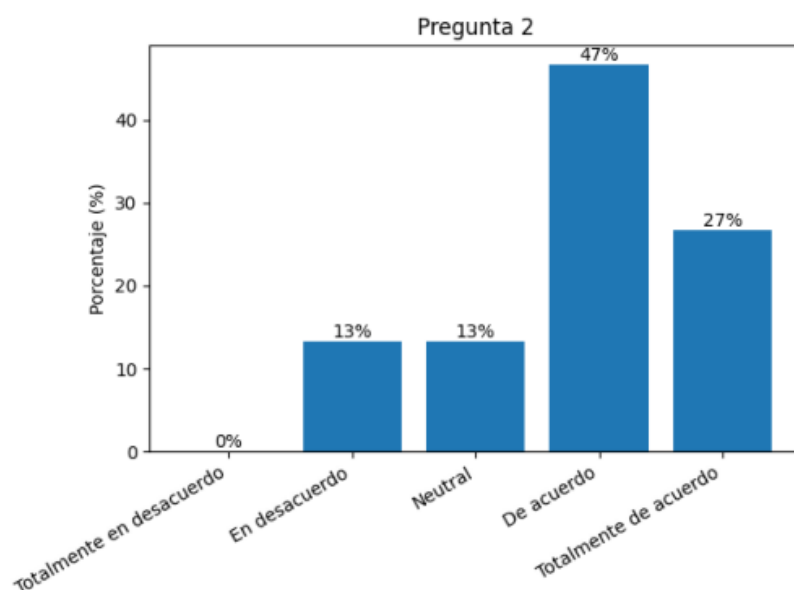
¿Se realizan ajustes durante la ejecución de los proyectos?

Tabla 10 *Ajustes durante la ejecución de proyectos*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	2	13%
Neutral	2	13%
De acuerdo	7	47%
Totalmente de acuerdo	4	27%
Total	15	100%

Nota: Datos obtenidos de encuesta aplicada a empleados del área de seguros.

Figura 4 *Ajustes durante la ejecución de proyectos*



Nota: Datos obtenidos de encuesta aplicada a empleados del área de seguros.

Análisis e interpretación

Se observa una inclinación hacia respuestas positivas, lo que permite notar que los ajustes durante la ejecución forman parte de la dinámica de los proyectos; aun así, no todos los participantes coinciden en esta percepción, lo que deja ver que estas prácticas no se aplican de

manera homogénea. En algunos casos, los proyectos parecen incorporar revisiones y cambios de forma natural; en otros, la ejecución podría mantenerse más cercana a lo planificado inicialmente. Esta diferencia puede interpretarse como un indicio de la presencia parcial de prácticas ágiles dentro del área, donde ciertos equipos adoptan mecanismos de adaptación, mientras otros continúan operando bajo esquemas más rígidos; esta combinación genera una dinámica mixta que no siempre se encuentra formalizada.

Pregunta 3

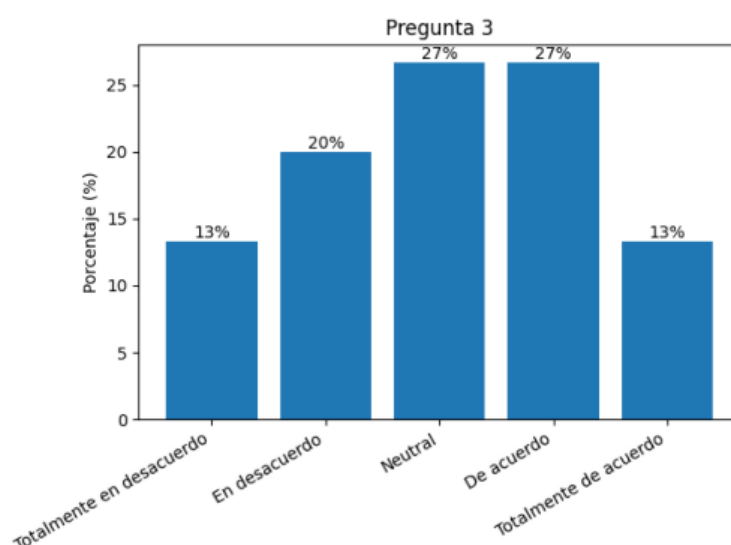
¿Existe coordinación efectiva entre las áreas involucradas?

Tabla 11 *Coordinación efectiva entre las áreas involucradas*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	13%
En desacuerdo	3	20%
Neutral	4	27%
De acuerdo	4	27%
Totalmente de acuerdo	2	13%

Nota: Datos obtenidos de encuesta aplicada a empleados del área de seguros.

Figura 5 *Ajustes durante la ejecución de proyectos*



Nota: Datos obtenidos de encuesta aplicada a empleados del área de seguros.

Análisis e interpretación

Las respuestas se distribuyen de forma equilibrada, lo que muestra que la coordinación entre áreas no se percibe de manera consistente dentro del grupo; algunos participantes identifican una interacción adecuada, mientras que otros evidencian dificultades en este aspecto. Esta dispersión puede reflejar diferencias en la forma en que los proyectos se organizan, especialmente cuando involucran múltiples áreas; en ciertos casos, la comunicación y coordinación parecen funcionar de manera fluida, mientras que en otros pueden presentarse retrasos o falta de alineación. Esta situación sugiere que la gestión de proyectos podría beneficiarse de mecanismos que fortalezcan la integración entre áreas, evitando que la coordinación dependa únicamente de iniciativas individuales.

Pregunta 4

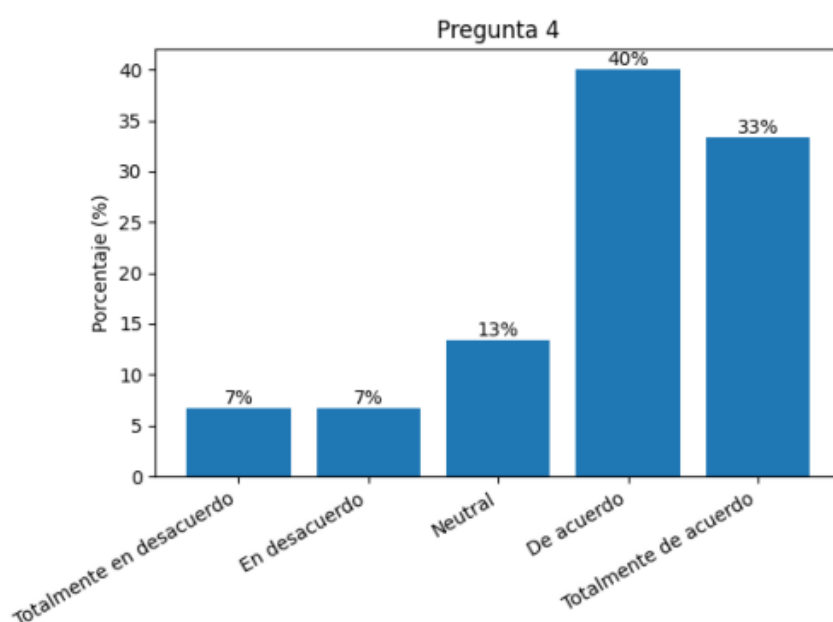
¿Se utilizan herramientas digitales para gestionar proyectos?

Tabla 12 *Uso de herramientas digitales para gestión de proyectos*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	7%
En desacuerdo	1	7%
Neutral	2	13%
De acuerdo	6	40%
Totalmente de acuerdo	5	33%

Nota: Datos obtenidos de encuesta aplicada a empleados del área de seguros.

Figura 6 12 *Uso de herramientas digitales para gestión de proyectos*



Nota: Datos obtenidos de encuesta aplicada a empleados del área de seguros.

Análisis e interpretación

La mayoría de las respuestas se concentra en niveles de acuerdo, lo que permite observar que las herramientas digitales forman parte de la gestión de proyectos dentro del área; sin embargo, la presencia de respuestas neutrales y negativas indica que su uso no es completamente uniforme. Esto podría sugerir que ciertas herramientas están disponibles, aunque su aplicación depende del equipo o del tipo de proyecto; en algunos casos se utilizan de forma sistemática, mientras que en otros su uso podría ser limitado o parcial. Esta situación abre la posibilidad de considerar no solo la disponibilidad de herramientas, sino también la forma en que se integran dentro de los procesos organizacionales.

Pregunta 5

¿Se involucra al cliente durante el desarrollo del proyecto?

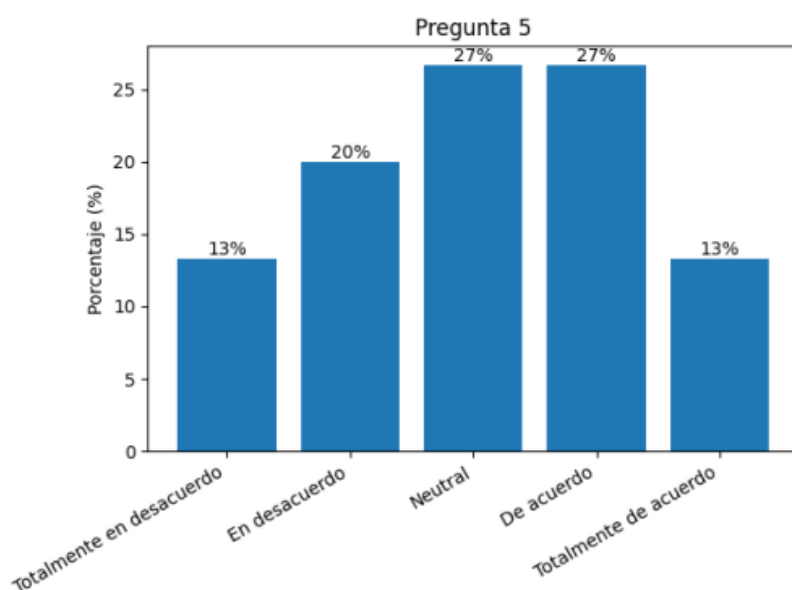
Tabla 13 *Cliente involucrado en el desarrollo del proyecto*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	13%
En desacuerdo	3	20%

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Neutral	4	27%
De acuerdo	4	27%
Totalmente de acuerdo	2	13%

Nota: Datos obtenidos de encuesta aplicada a empleados del área de seguros.

Figura 7 Cliente involucrado en el desarrollo del proyecto



Nota: Datos obtenidos de encuesta aplicada a empleados del área de seguros.

Análisis e interpretación

Las respuestas muestran una distribución equilibrada, lo que permite inferir que la participación del cliente no sigue un patrón claro dentro del área; algunos proyectos parecen incorporar retroalimentación durante su desarrollo, mientras que otros mantienen una interacción más limitada. Esta variabilidad puede relacionarse con el tipo de proyecto o con la forma en que se gestionan los requerimientos; en ciertos casos, el cliente participa activamente, mientras que en otros su intervención podría concentrarse en etapas específicas. Esta diferencia sugiere que la participación del cliente no se encuentra completamente integrada como parte del proceso de gestión.

Pregunta 6

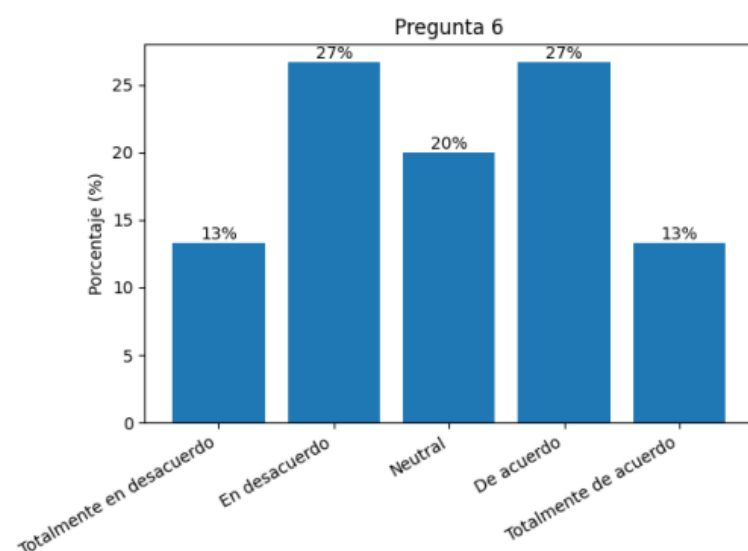
¿Los proyectos cumplen con los tiempos establecidos?

Tabla 14 *Cumplimiento en tiempos establecidos*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	13%
En desacuerdo	4	27%
Neutral	3	20%
De acuerdo	4	27%
Totalmente de acuerdo	2	13%

Nota: Datos obtenidos de encuesta aplicada a empleados del área de seguros.

Figura 8 *Cumplimiento en tiempos establecidos*



Nota: Datos obtenidos de encuesta aplicada a empleados del área de seguros.

Análisis e interpretación

La distribución de respuestas refleja una percepción dividida; mientras algunos participantes consideran que los proyectos cumplen con los tiempos, otros identifican retrasos o dificultades en este aspecto. Esta variabilidad puede estar vinculada a factores como la planificación, la coordinación entre áreas o la capacidad de adaptación durante la ejecución; en proyectos donde estos elementos se gestionan de manera más estructurada, el cumplimiento

podría ser mayor, mientras que en otros casos pueden presentarse desviaciones. Esta situación permite pensar que el control del tiempo no depende únicamente de la planificación inicial, sino también de la forma en que se gestionan los cambios durante el desarrollo.

Pregunta 7

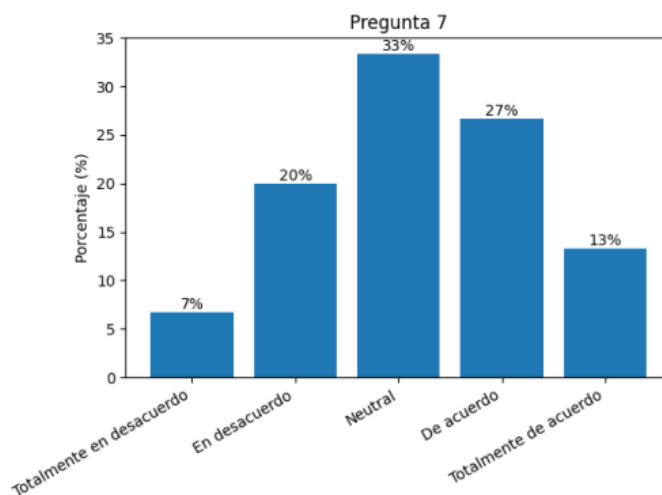
¿Se gestionan los riesgos de manera estructurada?

Tabla 15 *Gestión de riesgos de manera estructurada*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	7%
En desacuerdo	3	20%
Neutral	5	33%
De acuerdo	4	27%
Totalmente de acuerdo	2	13%

Nota: Datos obtenidos de encuesta aplicada a empleados del área de seguros.

Figura 9 *Gestión de riesgos de manera estructurada*



Nota: Datos obtenidos de encuesta aplicada a empleados del área de seguros.

Análisis e interpretación

La presencia predominante de respuestas neutrales sugiere que la gestión del riesgo no es percibida de manera clara por todos los participantes; algunos reconocen su existencia, aunque otros no identifican una estructura definida en este proceso. Esta situación podría

indicar que la gestión del riesgo se realiza, aunque no siempre de forma visible o sistemática; en ciertos casos puede estar integrada en la gestión general del proyecto, mientras que en otros podría abordarse de manera más informal. Esto abre la posibilidad de fortalecer mecanismos que permitan hacer más explícita esta gestión dentro del área.

Pregunta 8

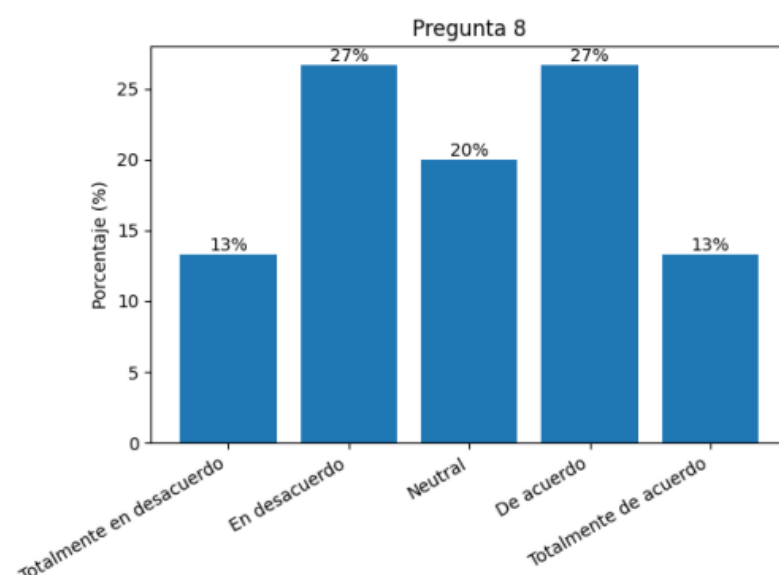
¿El equipo tiene autonomía en la toma de decisiones?

Tabla 16 *Equipo con autonomía en la toma de decisiones*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	13%
En desacuerdo	4	27%
Neutral	3	20%
De acuerdo	4	27%
Totalmente de acuerdo	2	13%

Nota: Datos obtenidos de encuesta aplicada a empleados del área de seguros.

Figura 10 *Equipo con autonomía en la toma de decisiones*



Nota: Datos obtenidos de encuesta aplicada a empleados del área de seguros.

Análisis e interpretación

Las respuestas reflejan una percepción dividida en relación con la autonomía del equipo; mientras algunos participantes consideran que existe capacidad de decisión, otros perciben limitaciones en este aspecto. Esta situación puede estar relacionada con la estructura organizacional, donde ciertos niveles jerárquicos influyen en la toma de decisiones; en algunos equipos podría existir mayor libertad para actuar, mientras que en otros la decisión depende de instancias superiores. Esta diferencia permite observar que la autonomía no se distribuye de manera uniforme dentro del área.

Pregunta 9

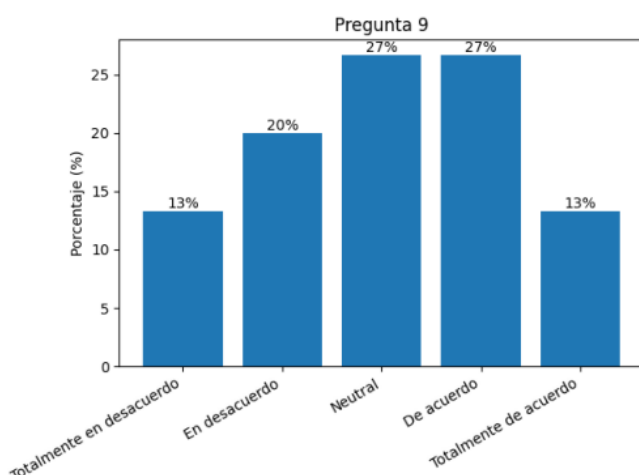
¿Se utilizan metodologías ágiles en los proyectos?

Tabla 17 *Uso de metodologías ágiles en los proyectos*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	13%
En desacuerdo	3	20%
Neutral	4	27%
De acuerdo	4	27%
Totalmente de acuerdo	2	13%

Nota: Datos obtenidos de encuesta aplicada a empleados del área de seguros.

Figura 11 *Uso de metodologías ágiles en los proyectos*



Nota: Datos obtenidos de encuesta aplicada a empleados del área de seguros.

Análisis e interpretación

Las respuestas muestran una distribución sin predominio claro, lo que permite observar que las metodologías ágiles no se encuentran plenamente consolidadas dentro del área; algunos participantes reconocen su uso, mientras que otros no identifican su aplicación de manera directa. Esta situación puede interpretarse como una adopción parcial, donde ciertas prácticas ágiles están presentes, aunque no necesariamente bajo un marco definido; esto refuerza la idea de una coexistencia de enfoques dentro de la gestión de proyectos.

Pregunta 10

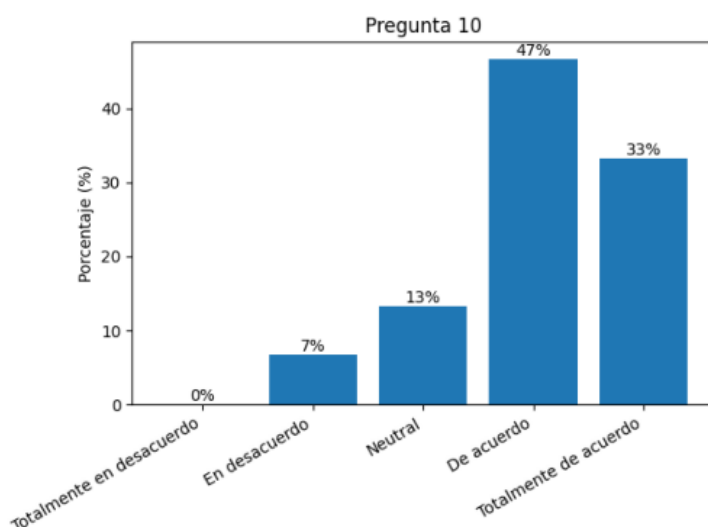
¿Considera necesario mejorar la gestión de proyectos en el área?

Tabla 18 *Necesidad de mejorar la gestión de proyectos en el área*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	1	7%
Neutral	2	13%
De acuerdo	7	47%
Totalmente de acuerdo	5	33%

Nota: Datos obtenidos de encuesta aplicada a empleados del área de seguros.

Figura 12 *Necesidad de mejorar la gestión de proyectos en el área*



Nota: Datos obtenidos de encuesta aplicada a empleados del área de seguros.

Análisis e interpretación

Se observa una clara inclinación hacia respuestas positivas, lo que permite identificar una percepción compartida sobre la posibilidad de mejorar la gestión de proyectos; esta tendencia no implica necesariamente una deficiencia total, sino más bien la identificación de oportunidades de ajuste dentro del área. Los participantes parecen reconocer que existen prácticas en funcionamiento, aunque también consideran que estas podrían organizarse de manera más estructurada; esta percepción se alinea con la necesidad de proponer un modelo que permita integrar las distintas prácticas existentes.

4.2 Resultados de la entrevista

Los resultados de las entrevistas recogen la experiencia de especialistas en gestión de proyectos, lo que permite ampliar la mirada sobre cómo se estructuran y se llevan a cabo estas prácticas en el sector asegurador; a través de preguntas abiertas, se obtuvo información que aporta detalles sobre la organización, la forma en que se adaptan las metodologías y los factores que influyen en la ejecución de los proyectos. Este apartado busca identificar coincidencias y puntos en común entre las respuestas, con la intención de complementar lo observado en las encuestas y aportar una lectura más amplia de los resultados.

Pregunta 1

¿Cómo describiría la gestión de proyectos en el sector asegurador?

Tabla 19 *Codificación de respuestas – Pregunta 1*

Entrevistado	Respuesta	Tendencia	Patrón
Experto 1	La gestión se desarrolla con estructuras formales, aunque con rigidez en los procesos	Tradicional	Predominio de control
Experto 2	Existen procesos definidos, pero no siempre se adaptan a cambios durante la ejecución	Mixta	Limitación en adaptación
Experto 3	Se observa una combinación entre prácticas estructuradas y ajustes informales	Híbrida	Coexistencia metodológica

Nota: Elaboración propia a partir de entrevistas a expertos.

Análisis

Las respuestas muestran una convergencia en torno a la idea de que la gestión de proyectos en el sector asegurador mantiene una base estructurada; sin embargo, esa estructura no se percibe como completamente flexible. Los expertos coinciden en que existen procesos definidos, lo que permite cierto nivel de control; aun así, también señalan que la capacidad de adaptación no siempre se encuentra integrada dentro de estos esquemas. Esta situación deja ver que la gestión se mueve entre lo formal y lo práctico; por un lado, se siguen lineamientos organizacionales, mientras que, por otro, aparecen ajustes que no siempre están sistematizados. El patrón que se configura apunta hacia una coexistencia de enfoques, donde lo tradicional se mantiene como base, aunque comienzan a incorporarse elementos que responden a dinámicas más cambiantes.

Pregunta 2

¿Qué dificultades ha observado en la gestión de proyectos?

Tabla 20 *Codificación de respuestas – Pregunta 2*

Entrevistado	Respuesta	Tendencia	Patrón
Experto 1	Retrasos por falta de coordinación entre áreas	Organizacional	Problemas de integración
Experto 2	Dificultad para adaptar los proyectos ante cambios	Metodológica	Rigidez estructural
Experto 3	Dependencia de procesos formales que ralentizan decisiones	Operativa	Burocratización

Nota: Elaboración propia a partir de entrevistas a expertos.

Análisis

Las respuestas permiten identificar que las dificultades no se concentran en un solo aspecto; más bien, se distribuyen entre factores organizacionales, metodológicos y operativos. Se repite la idea de que la coordinación entre áreas no siempre fluye de manera adecuada, lo que genera retrasos en la ejecución; al mismo tiempo, aparece la dificultad para ajustar los proyectos cuando cambian las condiciones, lo que se relaciona con la rigidez de los procesos. También se menciona la influencia de estructuras formales que pueden ralentizar la toma de decisiones; esto sugiere que la gestión de proyectos se encuentra condicionada por elementos

internos que no siempre permiten responder con agilidad. El patrón general muestra una combinación de limitaciones estructurales y dinámicas organizacionales que influyen en los resultados.

Pregunta 3

¿Qué tan presente considera que están las metodologías ágiles en el sector?

Tabla 21 Codificación de respuestas – Pregunta 3

Entrevistado	Respuesta	Tendencia	Patrón
Experto 1	Se aplican en ciertos proyectos, pero no de forma generalizada	Parcial	Adopción limitada
Experto 2	Existen prácticas ágiles, aunque sin un marco definido	Informal	Aplicación no estructurada
Experto 3	Se combinan con metodologías tradicionales	Híbrida	Integración progresiva

Nota: Elaboración propia a partir de entrevistas a expertos.

Análisis

Las respuestas reflejan que las metodologías ágiles no se encuentran plenamente integradas dentro del sector; más bien, su presencia aparece de manera parcial y en algunos casos informal. Los expertos coinciden en que existen prácticas asociadas a estos enfoques, aunque no siempre bajo una estructura definida; esto sugiere que la adopción no responde a una implementación formal, sino a la incorporación de elementos específicos dentro de la gestión. También se identifica una tendencia hacia la combinación con modelos tradicionales, lo que permite observar un proceso de integración progresiva. El patrón que emerge apunta hacia una adopción gradual, donde las metodologías ágiles comienzan a incorporarse sin desplazar completamente los esquemas existentes.

Pregunta 4

¿Cómo influye la regulación en la gestión de proyectos?

Tabla 22 Codificación de respuestas – Pregunta 4

Entrevistado	Respuesta	Tendencia	Patrón
Experto 1	La regulación condiciona los procesos y exige control constante	Normativa	Alta supervisión
Experto 2	Limita la flexibilidad en la ejecución de proyectos	Restringitiva	Rigidez operativa
Experto 3	Obliga a mantener documentación y trazabilidad	Formal	Control documental

Nota: Elaboración propia a partir de entrevistas a expertos.

Análisis

Las respuestas muestran que la regulación tiene una influencia directa en la forma en que se gestionan los proyectos; no se percibe como un elemento externo, sino como un componente que atraviesa todo el proceso. Los expertos coinciden en que las normativas exigen control, documentación y seguimiento constante; esto genera estructuras que priorizan la estabilidad y la trazabilidad. Al mismo tiempo, se menciona que esta condición puede limitar la flexibilidad durante la ejecución; esto introduce una tensión entre el cumplimiento normativo y la capacidad de adaptación. El patrón general permite observar que la gestión de proyectos en el sector asegurador se encuentra fuertemente vinculada a requisitos regulatorios que influyen en su desarrollo.

Pregunta 5

¿Qué elementos considera necesarios para mejorar la gestión de proyectos?

Tabla 23 Codificación de respuestas – Pregunta 5

Entrevistado	Respuesta	Tendencia	Patrón
Experto 1	Integrar metodologías ágiles dentro de procesos existentes	Innovación	Adaptación metodológica
Experto 2	Mejorar la coordinación entre áreas	Organizacional	Integración interna

Entrevistado	Respuesta	Tendencia	Patrón
Experto 3	Estructurar un modelo que articule prácticas actuales	Estratégica	Formalización

Nota: Elaboración propia a partir de entrevistas a expertos.

Análisis

Las respuestas convergen hacia la idea de que la mejora de la gestión de proyectos no depende de un único elemento; más bien, se plantea la necesidad de articular distintos aspectos dentro de una misma estructura. Se menciona la integración de metodologías ágiles como una posibilidad de ajuste, aunque también aparece la importancia de fortalecer la coordinación entre áreas; esto sugiere que los cambios no se limitan a lo metodológico, sino que también involucran dinámicas organizacionales. Además, se plantea la necesidad de estructurar un modelo que permita organizar las prácticas existentes; este elemento se conecta directamente con el propósito de la investigación. El patrón que se identifica apunta hacia la construcción de una estructura que integre diferentes enfoques dentro de un mismo sistema.

4.3 Triangulación de resultados

La triangulación se comprende como un proceso de integración de información proveniente de distintas fuentes con el propósito de construir una interpretación más amplia del fenómeno estudiado; Denzin (2012) plantea que este procedimiento permite contrastar datos cualitativos y cuantitativos, reduciendo sesgos y fortaleciendo la validez del análisis. En este estudio, la triangulación articula los resultados de las encuestas, las entrevistas a expertos y los fundamentos teóricos, lo que permite observar cómo se relacionan las percepciones operativas, la visión estratégica y los planteamientos conceptuales.

Tabla 24 *Matriz de triangulación de resultados*

Categoría	Resultados de encuestas	Resultados de entrevistas	Sustento teórico	Interpretación
Estructura de gestión	de Existe estructura, aunque no uniforme	Se identifican procesos formales con control y rigidez	Modelos tradicionales priorizan la secuencia (Leong et al., 2023)	La gestión se apoya en estructuras formales; sin embargo, su aplicación no se presenta de manera homogénea
Adaptación de proyectos	en Se realizan ajustes en algunos casos	Se reconoce dificultad para adaptarse	Metodologías ágiles promueven adaptación continua (Daraojimba et al., 2024)	La adaptación aparece de forma parcial; no está integrada como práctica sistemática
Coordinación organizacional	Percepción variable entre áreas	Se evidencian problemas de integración	La coordinación influye en el desempeño de equipos (Strode et al., 2022)	La coordinación depende de dinámicas internas; no responde a un esquema estructurado
Uso de metodologías ágiles	de Presencia consolidada	no Aplicación informal	Enfoques ágiles se integran progresivamente (Almeida & Bálint, 2024)	Las metodologías ágiles no se implementan de forma completa; se adoptan prácticas aisladas
Regulación	No se percibe directamente	Influye en control y procesos	Sectores regulados limitan la flexibilidad (World Economic Forum, 2023)	La regulación condiciona la gestión, reforzando estructuras formales
Gestión del riesgo	Percepción clara	poco Se reconoce como elemento relevante	Gestión del riesgo es componente transversal (Charles, 2024)	La gestión del riesgo existe; sin embargo, no siempre se percibe de forma explícita

Categoría	Resultados de encuestas	Resultados de entrevistas	Sustento teórico	Interpretación
Autonomía del equipo	Percepción dividida	Se menciona influencia jerárquica	Autonomía influye en desempeño (Van den Broeck et al., 2021)	La autonomía se encuentra limitada por estructuras organizacionales
Necesidad de mejora	de Alta percepción de mejora	Se propone integración metodológica	Modelos híbridos permiten articular enfoques (Leong et al., 2023)	Se identifica la posibilidad de organizar prácticas existentes dentro de un modelo estructurado

Nota: Elaboración propia a partir de resultados de encuestas, entrevistas y marco teórico.

Al integrar los resultados, comienza a configurarse una lectura más clara del fenómeno; no se trata de datos aislados, sino de patrones que se repiten desde distintas perspectivas. Las encuestas muestran cómo los empleados perciben la gestión en su día a día; las entrevistas aportan una visión más amplia sobre la forma en que se estructuran los procesos; mientras que la teoría permite ubicar estos hallazgos dentro de marcos conceptuales ya desarrollados.

En esa integración, aparece una idea que se repite de manera consistente; la gestión de proyectos en el sector asegurador no carece de metodologías, sino que presenta una coexistencia de enfoques que no siempre se articulan entre sí. Por un lado, se identifican estructuras formales que permiten organizar los procesos; por otro, aparecen prácticas que introducen cierto nivel de adaptación, aunque sin una integración completa. Esta combinación genera una dinámica donde la gestión se desarrolla entre lo estructurado y lo flexible, sin consolidarse completamente en un modelo definido.

También se observa que los factores organizacionales influyen de manera directa en la gestión; la coordinación entre áreas, la autonomía de los equipos y la influencia de la regulación condicionan la forma en que se ejecutan los proyectos. Estos elementos no aparecen de manera aislada, sino que se relacionan entre sí, configurando un entorno donde las decisiones no dependen únicamente de la metodología aplicada, sino de la estructura organizacional en la que se insertan.

A partir de esta lectura, la triangulación permite identificar que el problema no se encuentra en la ausencia de herramientas o enfoques; más bien, se ubica en la falta de una articulación clara entre las prácticas existentes. Esta interpretación se alinea con los resultados obtenidos tanto en encuestas como en entrevistas, y encuentra respaldo en los planteamientos teóricos que abordan la integración de metodologías en entornos organizacionales.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.1 Título de la propuesta

Diseño del Modelo de Gestión de Proyectos Ágil para el Mercado de Seguros

5.2 Objetivo de la propuesta

La propuesta se orienta a organizar las prácticas de gestión de proyectos identificadas en el estudio; no parte de la creación de un esquema completamente nuevo, sino de la estructuración de elementos que ya se encuentran presentes dentro del sector asegurador. A partir de los resultados obtenidos, se observa que la gestión combina procesos formales con dinámicas adaptativas; sin embargo, estos elementos no siempre se integran dentro de una misma lógica. En este sentido, el objetivo de la propuesta se vincula con la construcción de un modelo que permita articular estas prácticas, estableciendo una relación más clara entre la planificación, la ejecución y el control de los proyectos, incorporando al mismo tiempo mecanismos de adaptación que respondan a condiciones cambiantes.

Objetivo general del modelo

Diseñar un modelo de gestión de proyectos basado en la integración de los lineamientos del PMBOK y principios de metodologías ágiles, que permita articular las prácticas existentes en el sector asegurador, considerando sus condiciones organizacionales, regulatorias y operativas.

Alcance de la propuesta dentro del sector asegurador

El alcance de la propuesta se sitúa a nivel organizacional; el modelo está pensado para ser aplicado dentro de áreas que gestionan proyectos en empresas del sector asegurador, particularmente en aquellas que presentan una coexistencia de enfoques tradicionales y ágiles. No se limita a un tipo específico de proyecto, ya que puede adaptarse a iniciativas relacionadas con procesos operativos, tecnológicos o de transformación interna.

La propuesta se orienta a la organización de la gestión, más que a la modificación de la estructura institucional; esto implica que el modelo puede implementarse sin necesidad de

realizar cambios profundos en la configuración de la empresa, lo que facilita su adopción. A partir de esta característica, el modelo busca integrarse con las prácticas existentes, permitiendo ajustar la forma en que se planifican, ejecutan y controlan los proyectos.

En cuanto a su aplicación, el modelo considera tanto niveles estratégicos como operativos; a nivel estratégico, permite organizar la relación entre los proyectos y los objetivos de la organización; mientras que, a nivel operativo, orienta la ejecución mediante la incorporación de prácticas ágiles dentro de una estructura definida. Esta doble dimensión permite que la propuesta no se limite a la planificación, sino que también influya en la forma en que se desarrollan las actividades dentro de los proyectos.

Además, el alcance incluye la posibilidad de adaptación; el modelo no se presenta como un esquema rígido, sino como una estructura que puede ajustarse según las características de cada organización y del tipo de proyecto. Esta flexibilidad resulta relevante en el sector asegurador, donde las condiciones regulatorias y operativas pueden variar, influyendo en la forma en que se gestionan las iniciativas.

5.3 Descripción del modelo de gestión propuesto

El modelo propuesto se configura como una estructura híbrida que articula los lineamientos del PMBOK con dinámicas propias de metodologías ágiles; esta integración no responde a una sustitución de enfoques, sino a una reorganización operativa del proceso institucional existente.

Figura 13 *Propuesta del modelo de gestión de proyectos*



Nota: Elaboración propia

El esquema representa un modelo de gestión de proyectos diseñado para el sector asegurador, construido a partir de la integración entre una estructura tradicional y prácticas ágiles; su configuración parte del reconocimiento de las condiciones organizacionales, regulatorias y operativas propias del sector, las cuales influyen directamente en la forma en que se planifican y ejecutan los proyectos.

En la parte superior, se presenta el modelo como un sistema que se alimenta del análisis del sector asegurador; este análisis considera elementos como la regulación, la estructura interna y las dinámicas operativas, lo que permite situar el modelo dentro de un entorno real. A partir de este punto, se desarrolla un enfoque híbrido que articula dos componentes principales: una estructura tradicional orientada al control y la trazabilidad, y un conjunto de prácticas ágiles enfocadas en la iteración y la adaptación.

Dentro de este enfoque híbrido, se identifican tres elementos que permiten su operatividad; el primero corresponde a los actores del proceso, donde se incluyen roles como el Scrum Master, el equipo de trabajo y los stakeholders; el segundo se relaciona con los procesos, que abarcan la gestión y el seguimiento del proyecto; el tercero se vincula con la tecnología, representada por herramientas digitales que facilitan la planificación, el control y la comunicación.

En la parte central del esquema se observa el flujo operativo del modelo, estructurado en fases que siguen la lógica del ciclo de vida del proyecto: inicio, planificación, ejecución mediante sprints, monitoreo y control, y cierre; la inclusión de ciclos iterativos en la fase de ejecución permite introducir ajustes progresivos, lo que diferencia este modelo de un esquema completamente lineal. Este flujo no opera de manera aislada, ya que se encuentra atravesado por componentes transversales que aseguran su funcionamiento.

En la sección inferior, se integran tres elementos transversales que acompañan todo el proceso; la gestión de riesgos, que permite identificar y controlar posibles desviaciones; el cumplimiento normativo, que responde a las exigencias del sector asegurador; y la integración entre áreas, que facilita la coordinación organizacional. Estos componentes no corresponden a fases específicas, sino que se mantienen presentes a lo largo de todo el ciclo del proyecto.

El manual organizacional establece una secuencia de actividades inicio, planificación, ejecución, seguimiento y cierre; mientras que la estrategia APMO incorpora elementos como backlog, priorización por valor, iteraciones y mejora continua. A partir de esta base, el modelo organiza estos componentes dentro de un sistema donde la estructura se mantiene y la ejecución se transforma.

5.3.1 Estructura general del modelo

El modelo se organiza en cinco componentes principales que interactúan de manera continua; cada uno incorpora elementos específicos, definidos por su función dentro del sistema.

Tabla 25 Componentes del modelo y su configuración

Componente	Qué contiene	Aporte PMBOK	Aporte Ágil	Integración	Frecuencia	Grupo de trabajo
Inicio	Portafolio, iniciativas, priorización	Definición del proyecto	Priorización por valor	Selección estratégica	Por proyecto	Sponsor + Jefe
Planificación	Alcance, cronograma, costos, riesgos	Plan estructurado	Backlog inicial	Plan adaptable	Inicio del proyecto	Líder + equipo
Ejecución	Desarrollo del proyecto	Seguimiento estructurado	Sprints	Iteración continua	Semanal/quincenal	Equipo proyecto
Monitoreo	KPIs, avances, control cambios	Control formal	Retroalimentación continua	Ajustes dinámicos	Permanente	Líder + comité
Cierre	Resultados, lecciones aprendidas	Formalización	Mejora continua	Retroalimentación	Fin proyecto	Equipo + sponsor

Nota. Elaboración propia

5.3.2 Desarrollo detallado por componente

1. Componente: Inicio del proyecto

Este componente se articula con el proceso de registro en portafolio; aquí se define la iniciativa, se analiza su alineación estratégica y se prioriza su ejecución.

Tabla 26 *Inicio del modelo*

Elemento	Descripción técnica
Qué contiene	Iniciativas, OKR, priorización
Cómo se desarrolla	Evaluación estratégica + registro
Aporte PMBOK	Acta de constitución
Aporte Ágil	Priorización por valor (MVP)
Frecuencia	Por cada iniciativa
Grupo de trabajo	Sponsor, Jefe, líderes

Nota: Elaboración propia

2. Componente: Planificación estructurada

Aquí se construye la base del proyecto; incluye análisis funcional, definición de alcance, riesgos y planificación.

Tabla 27 *Planificación del modelo*

Elemento	Descripción técnica
Qué contiene	Alcance, cronograma, riesgos
Cómo se desarrolla	Análisis funcional + diseño
Aporte PMBOK	Plan de gestión completo
Aporte Ágil	Backlog del proyecto
Integración	Plan base flexible
Frecuencia	Inicio del proyecto
Grupo de trabajo	Líder, equipo técnico

Nota: Elaboración propia

3. Componente: Ejecución iterativa (núcleo del modelo)

Aquí se introduce la innovación; el proceso deja de ser lineal y pasa a ser iterativo.

Tabla 28 *Ejecución del modelo*

Elemento	Descripción técnica
Qué contiene	Sprints, entregables, backlog
Cómo se desarrolla	Ciclos cortos de trabajo
Aporte PMBOK	Control de ejecución
Aporte Ágil	Iteración continua
Integración	Ejecución incremental
Frecuencia	Semanal o quincenal
Grupo de trabajo	Equipo multidisciplinario

Nota: Elaboración propia

4. Componente: Monitoreo y control dinámico

Este componente articula el control con la adaptación; no se limita a revisar, sino que permite ajustar.

Tabla 29 *Monitoreo del modelo*

Elemento	Descripción técnica
Qué contiene	KPIs, avances, desviaciones
Cómo se desarrolla	Seguimiento continuo
Aporte PMBOK	Control de desempeño
Aporte Ágil	Feedback constante
Integración	Control adaptativo
Frecuencia	Permanente
Grupo de trabajo	Líder, comité, sponsor

Nota: Elaboración propia

5. Componente: Cierre y retroalimentación

Este componente no solo finaliza el proyecto; también permite aprendizaje organizacional.

Tabla 30 *Cierre del modelo*

Elemento	Descripción técnica
Qué contiene	Resultados, indicadores, lecciones
Cómo se desarrolla	Evaluación final
Aporte PMBOK	Cierre formal
Aporte Ágil	Mejora continua
Integración	Retroalimentación estructurada
Frecuencia	Final del proyecto
Grupo de trabajo	Equipo + sponsor

Nota: Elaboración propia

5.3.3 Integración operativa del modelo

El modelo se organiza como un sistema interconectado donde cada componente no opera de forma aislada; la planificación establece la base del proyecto, la ejecución introduce iteraciones, el monitoreo permite ajustes continuos y el cierre retroalimenta el sistema. Esta interacción permite que el proyecto evolucione durante su desarrollo, integrando estructura y adaptación dentro de una misma lógica operativa.

Tabla 31 Integración operativa del modelo híbrido

Componente	Función dentro del sistema	Cómo se desarrolla	Integración con otros componentes	Aporte PMBOK	Aporte Ágil	Frecuencia	Grupo de trabajo	Resultado operativo
Planificación	Establecer base del proyecto	Definición de alcance, cronograma, riesgos	Se conecta con ejecución mediante backlog	Plan de gestión	Backlog inicial	Inicio del proyecto	Líder de proyecto + equipo técnico	Base estructurada del proyecto
Ejecución	Desarrollar el proyecto	Trabajo por sprints e iteraciones	Retroalimenta planificación mediante ajustes	Seguimiento de actividades	Iteración continua	Semanal o quincenal	Equipo de proyecto	Entregables parciales
Monitoreo y control	Supervisar y ajustar	Seguimiento de KPIs y avances	Interactúa con ejecución y planificación	Control de desempeño	Feedback continuo	Permanente	Líder + comité + sponsor	Ajustes y decisiones
Cierre	Consolidar resultados	Evaluación final y documentación	Retroalimenta nuevos proyectos	Cierre formal	Mejora continua	Fin del proyecto	Equipo + sponsor	Aprendizaje organizacional
Retroalimentación transversal	Conectar todo el sistema	Lecciones aprendidas y ajustes	Impacta todas las fases	Gestión del conocimiento	Adaptación continua	Continua	Organización completa	Mejora progresiva

***Nota:** Elaboración propia a partir del modelo híbrido propuesto.*

5.4 Componentes del modelo de gestión propuesto

El modelo se organiza a partir de componentes que estructuran la gestión de proyectos dentro de un sistema integrado; cada uno cumple una función definida y adquiere sentido en su interacción con los demás. La propuesta articula la base del PMBOK con dinámicas de ejecución iterativa propias de metodologías ágiles; esta integración permite mantener control organizativo e incorporar mecanismos de adaptación. A partir del proceso institucional y de la estrategia APMO identificada, los componentes no se construyen desde cero; se reorganizan y se conectan para responder a la desalineación evidenciada en los resultados.

5.4.1 Estructura organizacional del modelo

La estructura organizacional define quién interviene en el modelo y cómo se distribuyen las responsabilidades; no se limita a roles formales, sino que establece relaciones operativas entre actores estratégicos y equipos de ejecución.

Tabla 32 Estructura organizacional del modelo

Rol	Función principal	Participación en el modelo	Frecuencia	Relación con PMBOK	Relación con Ágil
Sponsor	Definir visión y aprobar decisiones	Inicio, monitoreo, cierre	Mensual	Dirección del proyecto	Validación continua
Jefe de proyectos	Coordinar el modelo	Todas las fases	Permanente	Gestión integral	Facilitador ágil
Equipo de proyecto	Ejecutar actividades	Ejecución	Semanal	Desarrollo de tareas	Trabajo iterativo
Comité estratégico	Validar prioridades	Inicio y monitoreo	Mensual	Gobernanza	Priorización
Áreas de apoyo	Soporte técnico	Planificación y ejecución	Variable	Gestión de recursos	Colaboración

Nota: Elaboración propia basada en la estructura institucional.

5.4.2 Fases del modelo (integración PMBOK + Ágil)

El modelo se organiza en fases alineadas al PMBOK; sin embargo, la ejecución se transforma mediante iteraciones ágiles.

Tabla 33 *Fases del modelo y su integración*

Fase	Qué contiene	Cómo se desarrolla	Aporte PMBOK	Aporte Ágil	Frecuencia	Grupo de trabajo
Inicio	Iniciativas, portafolio	Priorización estratégica	Acta del proyecto	Priorización MVP	Por proyecto	Sponsor + comité
Planificación	Alcance, cronograma	Diseño estructurado	Plan de gestión	Backlog	Inicio	Líder + equipo
Ejecución	Desarrollo	Iteraciones (sprints)	Seguimiento	Entregas parciales	Semanal	Equipo
Monitoreo	KPIs, control	Evaluación continua	Control	Feedback	Permanente	Líder + comité
Cierre	Resultados	Evaluación final	Formalización	Mejora continua	Final	Equipo + sponsor

Nota: Elaboración propia

5.4.3 Integración de metodologías ágiles dentro del modelo

Las metodologías ágiles no se aplican de forma aislada; se integran dentro de la estructura existente para fortalecer la ejecución del proyecto.

Tabla 34 *Integración de prácticas ágiles*

Elemento ágil	Aplicación en el modelo	Beneficio operativo	Relación con PMBOK
Backlog	Organización de tareas	Claridad del proyecto	Complementa alcance
Sprints	Ejecución por ciclos	Adaptación continua	Mejora ejecución
Reuniones	Seguimiento	Coordinación	Refuerza control
Entregables incrementales	Resultados parciales	Evaluación temprana	Mejora calidad

Nota: Elaboración propia

5.4.4 Gestión del riesgo dentro del modelo

El modelo incorpora la gestión del riesgo como un componente transversal; no se limita a la planificación, sino que se mantiene durante todo el ciclo del proyecto.

Tabla 35 *Gestión del riesgo en el modelo*

Etapa	Actividad	Aporte PMBOK	Aporte Ágil	Resultado
Planificación	Identificación	Análisis de riesgos	Priorización	Lista de riesgos
Ejecución	Evaluación	Seguimiento	Ajuste continuo	Riesgos actualizados
Monitoreo	Control	Mitigación	Respuesta rápida	Reducción de impacto

Nota: Elaboración propia

5.4.5 Lógica operativa del modelo

El modelo funciona como un sistema dinámico donde cada componente interactúa con los demás; la planificación establece una base inicial, la ejecución introduce iteraciones, el monitoreo permite ajustes y el cierre retroalimenta el sistema.

Tabla 36 *Lógica operativa del modelo*

Elemento	Función	Interacción	Resultado
Planificación	Organizar	Se conecta con ejecución	Base del proyecto
Ejecución	Desarrollar	Retroalimenta planificación	Avances
Monitoreo	Ajustar	Interactúa con ejecución	Control
Cierre	Evaluar	Retroalimenta sistema	Mejora

Nota: Elaboración propia

La estructura del modelo permite observar que la gestión de proyectos no se limita a la aplicación de una metodología específica; más bien, se construye a partir de la interacción entre elementos estructurados y dinámicos. El PMBOK aporta organización y control; las metodologías ágiles introducen adaptación y flexibilidad; la integración de ambos permite que el modelo responda a las condiciones del sector asegurador.

5.5 Proceso operativo del modelo con indicadores integrados

El proceso operativo del modelo se organiza como una secuencia de actividades articuladas bajo la lógica del ciclo de vida del proyecto; incorpora mecanismos de iteración y control continuo que permiten ajustar su desarrollo en función de los resultados obtenidos. Este esquema se alinea con los lineamientos del PMBOK, en cuanto a la organización del ciclo del proyecto; al mismo tiempo, integra prácticas ágiles que introducen ciclos de mejora continua.

5.5.1 Flujo operativo del modelo

El modelo se desarrolla en cinco etapas interconectadas; cada una incorpora actividades específicas, responsables y mecanismos de control.

Tabla 37 Proceso operativo del modelo híbrido

Fase	Actividad	Cómo se ejecuta	Herramientas	Frecuencia	Responsable	Resultado
Inicio	Registro de iniciativa	Ingreso al portafolio y priorización	Zoho / Soft Expert	Por proyecto	Sponsor + jefe	Proyecto aprobado
Planificación	Definición del proyecto	Alcance, cronograma, backlog	Plantillas PMBOK + backlog	Inicio	Líder + equipo	Plan del proyecto
Ejecución	Desarrollo iterativo	Trabajo por sprints	Tableros ágiles	Semanal	Equipo	Entregables parciales
Monitoreo	Seguimiento	Evaluación de KPIs y avances	Dashboards	Permanente	Líder + comité	Ajustes
Cierre	Evaluación	Validación y documentación	Informes finales	Final	Equipo + sponsor	Proyecto cerrado

Nota: Elaboración propia

5.5.2 Detalle operativo paso a paso

El proceso no se limita a la ejecución de actividades; cada fase incorpora decisiones y retroalimentación que permiten ajustar el desarrollo del proyecto.

Tabla 38 *Detalle del flujo operativo*

Paso	Descripción	Entrada	Proceso	Salida
1	Identificación de iniciativa	Estrategia	Registro y análisis	Proyecto priorizado
2	Planificación	Proyecto aprobado	Diseño y backlog	Plan estructurado
3	Ejecución	Plan	Sprints iterativos	Entregables
4	Monitoreo	Avances	Control y ajustes	Decisiones
5	Cierre	Resultados	Evaluación	Lecciones aprendidas

Nota: Elaboración propia

5.5.3 Integración de indicadores dentro del proceso

El modelo incorpora indicadores en cada fase; estos permiten medir el desempeño del proyecto y facilitar la toma de decisiones.

Tabla 39 *Indicadores del modelo de gestión*

Indicador	Qué mide	Fase	Fórmula	Frecuencia	Interpretación
Cumplimiento de cronograma	Avance del proyecto	Ejecución	(Tareas cumplidas / planificadas) ×100	Semanal	Nivel de avance
Variación de costos	Desviación económica	Monitoreo	(Costo real – planificado)	Mensual	Control financiero
Velocidad del equipo	Productividad	Ejecución	Entregables por sprint	Semanal	Ritmo de trabajo
Cumplimiento de entregables	Calidad del proyecto	Ejecución	Entregas aprobadas / totales	Quincenal	Nivel de calidad
Índice de riesgo	Nivel de exposición	Monitoreo	Riesgos activos / totales	Permanente	Control de riesgo
Satisfacción del cliente	Percepción	Cierre	Encuesta	Final	Aceptación

Nota: Elaboración propia

5.6 Validación de la propuesta

La validación de la propuesta se realizó mediante la aplicación de una matriz de pertinencia, la cual permite evaluar el modelo de gestión de proyectos en función de criterios que consideran su coherencia interna, su aplicabilidad y su relación con las condiciones del sector asegurador; este proceso se desarrolla a partir del análisis del modelo propuesto, contrastándolo con los resultados obtenidos en la investigación y con los requerimientos operativos del entorno. La matriz permite valorar cada componente del modelo utilizando una escala de evaluación, con el propósito de determinar su nivel de adecuación y consistencia.

Escala de valoración:

1 = Muy bajo ; 2 = Bajo ; 3 = Medio ; 4 = Alto ; 5 = Muy alto

Tabla 40 *Matriz de pertinencia del modelo propuesto*

Criterio de evaluación	Descripción	Valoración	Observación
Coherencia interna	Relación lógica entre los componentes del modelo	5	Estructura consistente
Correspondencia con el problema	Relación con la problemática identificada	5	Responde a necesidades del sector
Claridad conceptual	Nivel de comprensión del modelo	4	Requiere explicación inicial
Aplicabilidad	Posibilidad de implementación en el sector	4	Depende de condiciones organizacionales
Viabilidad operativa	Facilidad de ejecución del modelo	4	Implementación progresiva
Integración metodológica	Articulación entre PMBOK y ágil	5	Integración adecuada
Adaptabilidad	Capacidad de ajuste a cambios	5	Permite iteración
Alineación estratégica	Relación con objetivos organizacionales	5	Incluye gestión de portafolio

Criterio de evaluación	Descripción	Valoración	Observación
Gestión del riesgo	Capacidad de control de incertidumbre	4	Requiere herramientas específicas
Innovación	Nivel de aporte del modelo	5	Propuesta contextualizada

Tabla 41 *Matriz de trazabilidad de la propuesta*

Hallazgo identificado	Necesidad detectada	Componente del modelo	Descripción de la respuesta	Indicador asociado
Dificultades en la coordinación entre áreas	Integrar procesos interdepartamentales	Integración entre áreas	Define roles, reuniones y flujos de comunicación	% cumplimiento de reuniones
Retrasos en cronogramas	Mejorar control del tiempo	Planificación estructurada (PMBOK)	Uso de cronogramas y planificación formal	% cumplimiento del cronograma
Baja capacidad de adaptación	Incorporar flexibilidad	Ejecución iterativa (ágil)	Implementación de sprints	% entregas por sprint
Fragmentación de información	Centralizar datos del proyecto	Monitoreo y control	Uso de herramientas digitales	% reportes actualizados
Toma de decisiones tardía	Mejorar visibilidad del proyecto	Indicadores de gestión	Métricas de seguimiento continuo	Tiempo de decisión
Sistemas heredados	Adaptar sin reemplazar sistemas	Modelo híbrido	Integración progresiva	Nivel de adopción
Falta de alineación estratégica	Priorizar proyectos	Gestión de portafolio	Priorización por valor	% proyectos alineados
Procesos rígidos por regulación	Mantener control con flexibilidad	Gestión de riesgos	Evaluación continua de riesgos	Nº riesgos mitigados
Resistencia al cambio	Facilitar implementación	Implementación	Uso de pilotos	% aceptación del

Hallazgo identificado	Necesidad detectada	Componente del modelo	Descripción de la respuesta	Indicador asociado
Falta de seguimiento continuo	Fortalecer control del proyecto	progresiva Monitoreo continuo	Evaluaciones periódicas	modelo Frecuencia de seguimiento

Nota. Elaboración propia

El análisis de la matriz permite observar que cada componente del modelo propuesto mantiene una relación directa con los hallazgos identificados en la investigación; las necesidades detectadas no se presentan de forma aislada, sino que se articulan dentro de una estructura que responde tanto a problemas operativos como estratégicos. En particular, los resultados asociados a coordinación, retrasos y fragmentación de la información encuentran respuesta en componentes como la planificación estructurada, la integración entre áreas y el monitoreo continuo; esta correspondencia muestra que el modelo no introduce elementos externos, sino que reorganiza prácticas existentes para mejorar su funcionamiento.

Por otro lado, los hallazgos vinculados con regulación, sistemas heredados y resistencia al cambio se abordan mediante componentes como el modelo híbrido, la gestión de riesgos y la implementación progresiva; esta relación evidencia que la propuesta considera las condiciones propias del sector asegurador, donde los cambios no pueden aplicarse de forma inmediata.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones generales

- El desarrollo de la investigación permitió identificar que la gestión de proyectos en el sector asegurador se apoya en estructuras organizadas que orientan la planificación, ejecución y control; sin embargo, su aplicación no siempre se presenta de manera homogénea dentro de las organizaciones. A partir del análisis realizado, se observa que los procesos formales conviven con prácticas adaptativas que surgen durante la ejecución; esta condición no refleja ausencia de metodologías, sino una dinámica donde los enfoques no siempre se integran dentro de una misma lógica operativa. En relación con el primer objetivo, se logró describir cómo se estructura la gestión de proyectos, evidenciando una base sólida, aunque con variaciones en su aplicación.
- En cuanto al segundo objetivo, el análisis de resultados permitió reconocer que las prácticas asociadas a metodologías ágiles se encuentran presentes, aunque su incorporación se desarrolla de forma parcial; aparecen en ciertos equipos o proyectos, sin consolidarse dentro de un esquema estructurado. Esta situación se refleja en la ejecución de actividades que incorporan iteraciones, retroalimentación y uso de herramientas digitales, aunque sin una formalización que permita su integración con los procesos existentes. A partir de ello, se evidencia que la gestión de proyectos no responde a un único enfoque, sino a una coexistencia de prácticas que operan de manera independiente.
- Respecto al análisis de la relación entre ambos enfoques, se identificó que el elemento que condiciona la gestión no es la disponibilidad de metodologías, sino la forma en que estas se articulan dentro del entorno organizacional; factores como la coordinación entre áreas, la estructura jerárquica y las exigencias regulatorias influyen en la manera en que se desarrollan los proyectos. Esta condición genera efectos en la ejecución, particularmente en la capacidad de adaptación y en la toma de decisiones; no porque no existan procesos definidos, sino porque estos no siempre se conectan de manera coherente.
- En función del tercer objetivo, se diseñó un modelo de gestión de proyectos basado en la integración del PMBOK y metodologías ágiles; esta propuesta no introduce

elementos externos, sino que reorganiza prácticas existentes dentro de una estructura que permite articular planificación, ejecución y control con mecanismos de iteración y retroalimentación. A partir de esta integración, el modelo permite estructurar la gestión sin limitar la capacidad de adaptación, respondiendo a las condiciones propias del sector asegurador y a los resultados obtenidos en la investigación.

Recomendaciones

- La implementación del modelo parte de reconocer la estructura organizacional existente; no se plantea como un cambio inmediato, sino como un proceso gradual que permita incorporar prácticas ágiles dentro de la gestión actual. En este escenario, resulta conveniente iniciar con proyectos piloto que permitan observar su funcionamiento en condiciones controladas; esta forma de aplicación facilita la identificación de ajustes y reduce la resistencia interna, al tiempo que permite evidenciar su utilidad dentro de la organización.
- También se vuelve necesario fortalecer la preparación de los equipos de trabajo; la incorporación de metodologías ágiles no depende solo de herramientas, sino de la comprensión de sus principios y de su aplicación en las actividades diarias. Por ello, se propone desarrollar espacios de formación orientados a la gestión híbrida de proyectos, donde se integren los lineamientos del PMBOK con prácticas ágiles; esto permite que los equipos adopten el modelo de manera coherente y alineada con los objetivos institucionales.
- En la gestión operativa, resulta pertinente establecer mecanismos de seguimiento que integren indicadores de desempeño; el modelo requiere información constante que permita observar avances y realizar ajustes durante la ejecución. En ese sentido, el uso de herramientas digitales para el monitoreo de proyectos facilita la visualización del progreso y aporta a la toma de decisiones; además, contribuye a mantener coherencia entre lo planificado y lo ejecutado.
- A la par, se vuelve relevante promover dinámicas organizacionales orientadas a la colaboración y a la mejora continua; la incorporación de metodologías ágiles introduce

cambios en la forma en que se desarrollan los proyectos y en la interacción entre los equipos. En este punto, la comunicación y la participación adquieren mayor presencia; no como acciones aisladas, sino como parte de una dinámica que permite fortalecer la gestión y facilitar la implementación del modelo dentro del sector asegurador.

Líneas de investigación futura

- A partir de los resultados obtenidos, se abre la posibilidad de profundizar en el análisis de la gestión de proyectos en el sector asegurador mediante estudios comparativos entre organizaciones; esta línea permitiría identificar variaciones en la aplicación de metodologías y evaluar cómo influyen factores organizacionales y regulatorios en la gestión. Además, podría ampliarse el análisis incorporando variables relacionadas con desempeño, calidad y satisfacción, lo que permitiría evaluar el impacto del modelo en distintos entornos.
- Otra línea de investigación se orienta al análisis de la implementación del modelo propuesto en escenarios reales; esto implica evaluar su aplicación en proyectos específicos y analizar su desempeño a lo largo del tiempo. Este tipo de estudios permitiría validar el modelo, identificar ajustes y generar evidencia empírica sobre su funcionamiento; al mismo tiempo, contribuiría al desarrollo de propuestas adaptadas a distintos sectores donde la gestión de proyectos combina estructura y adaptación.

REFERENCIAS

- Ahmad, I., Gao, Y., Su, F., & Khan, M. K. (2023). Linking ethical leadership to followers' innovative work behavior in Pakistan: The roles of psychological safety and proactive personality. *European Journal of Innovation Management*, 26(3), 755–772. <https://doi.org/10.1108/EJIM-11-2020-0464>
- Alami, A., Krancher, O., & Paasivaara, M. (2022). The journey to technical excellence in agile software development. *Information and Software Technology*, 150. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2022.106959>
- Almeida, F., & Bálint, B. (2024). Approaches for hybrid scaling of agile in the IT industry: A systematic literature review and research agenda. *Information*, 15(10), 592. <https://doi.org/10.3390/info15100592>
- Boone, H. N., & Boone, D. A. (2012). Analyzing Likert data. *Journal of Extension*, 50(2), 1–5. <https://doi.org/10.34068/joe.50.02.48>
- Brocke, J. V., Maaß, W., Buxmann, P., Maedche, A., Leimeister, J. M., & Pecht, G. (2021). Future work and AI in project management: Challenges and opportunities. *Business & Information Systems Engineering*, 63(5), 435–449. <https://doi.org/10.1007/s12599-021-00701-2>
- Capgemini Research Institute. (2020). *AI in the insurance industry: Gearing up for transformation*. <https://www.capgemini.com/research/ai-insurance-transformation>
- Chakravorty, G., Ramachandra Reddy, B., & Khan, D. A. (2024). Analysing the quantitative impact of hybrid work model on critical success factors in scrum-based agile software. *International Journal of System Assurance Engineering and Management*, 15(11), 5343–5355. <https://doi.org/10.1007/s13198-024-02000-0>
- Charles, J. (2024). Prioritisation of risks in agile software projects through an analytic hierarchy process approach. *Procedia Computer Science*, 233, 713–722. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.03.260>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Daraojimba, E. C., Nwasike, C. N., Adegbite, A. O., Ezeigweneme, C. A., & Gidiagba, J. O. (2024). Comprehensive review of agile methodologies in project management. *Computer Science & IT Research Journal*, 5(1), 190–218.
- Denzin, N. K. (2012). *Triangulation 2.0*. *Journal of Mixed Methods Research*, 6(2), 80–88.

- <https://doi.org/10.1177/1558689812437186>
- Gartner. (2022). *AI in project management: Emerging trends and tools*. Gartner Research.
- Hennel, P., & Rosenkranz, C. (2021). Investigating the “socio” in socio-technical development: The case for psychological safety in agile information systems development. *Project Management Journal*, 52(1), 11–30. <https://doi.org/10.1177/8756972820933057>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2022). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (7.^a ed.). McGraw-Hill.
- Kim, S., Lee, H., & Connerton, T. P. (2020). How psychological safety affects team performance: Mediating role of efficacy and learning behavior. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01581>
- Krippendorff, K. (2018). *Content analysis: An introduction to its methodology* (4th ed.). SAGE Publications.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Interviews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Leong, J., May Yee, K., Baitsegi, O., Palanisamy, L., & Ramasamy, R. K. (2023). Hybrid project management between traditional software development lifecycle and agile-based product development for future sustainability. *Sustainability*, 15(2), 1121. <https://doi.org/10.3390/su15021121>
- Marnewick, C., & Marnewick, A. (2020). Artificial intelligence in project management: The next wave of innovation. *Project Management Journal*, 51(6), 635–648. <https://doi.org/10.1177/8756972820961882>
- McKinsey & Company. (2023). *How insurance leaders can use AI to unlock growth*. <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services>
- Munandar, K. Y., & Raharjo, T. (2023). Agile adoption challenges in insurance: A systematic literature review and expert perspective.
- Patanakul, P., & Shenhar, A. J. (2021). What project strategy really is: The building block in strategic project management. *Project Management Journal*, 52(3), 238–252. <https://doi.org/10.1177/8756972821998143>
- Project Management Institute. (2021). *AI in project management: Pulse of the profession*. <https://www.pmi.org>
- Strode, D., Dingsøyr, T., & Lindsjorn, Y. (2022). A teamwork effectiveness model for agile software development. *Empirical Software Engineering*, 27(2). <https://doi.org/10.1007/s10664-021-10115-0>
- Truss, M. (2021). Scaling Scrum with the scaled agile framework: Potentials and importance

- in large development organisations. SSRN. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4683212>
- Van den Broeck, A., Howard, J. L., Van Vaerenbergh, Y., Leroy, H., & Gagné, M. (2021). Beyond intrinsic and extrinsic motivation: A meta-analysis on self-determination theory. *Organizational Psychology Review*, 11(3), 240–273. <https://doi.org/10.1177/20413866211006173>
- Varajão, J., Lourenço, J. C., & Gomes, J. (2022). Models and methods for information systems project success evaluation. *Heliyon*, 8(12), e11977. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e11977>
- Wauters, M., & Vanhoucke, M. (2020). Project management analytics: A data-driven approach. *Decision Support Systems*, 135, 113329. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2020.113329>
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.
- World Economic Forum. (2023). *AI governance and responsible innovation in financial services*. <https://www.weforum.org/reports>
- Yang, L., Zhang, H., Shen, H., Huang, X., Zhou, X., Rong, G., & Shao, D. (2021). Quality assessment in systematic literature reviews. *Information and Software Technology*, 130, 106397. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2020.106397>

ANEXOS

ANEXO A: ENCUESTA

Instrumento: Cuestionario sobre gestión de proyectos en el sector asegurador

Objetivo:

Recopilar información sobre la percepción de los colaboradores respecto a la gestión de proyectos, el uso de metodologías y la dinámica de ejecución dentro del área analizada.

Instrucciones:

Marque con una “X” la opción que mejor represente su nivel de acuerdo con cada afirmación.

Escala de valoración:

Valor Significado

- 1 Totalmente en desacuerdo
- 2 En desacuerdo
- 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 De acuerdo
- 5 Totalmente de acuerdo

Preguntas

Nº	Ítem	1	2	3	4	5
1	En el área existen procesos definidos para la gestión de proyectos	☐	☐	☐	☐	☐
2	La planificación de los proyectos se realiza de forma organizada	☐	☐	☐	☐	☐
3	Los proyectos se ejecutan siguiendo una secuencia estructurada	☐	☐	☐	☐	☐
4	Se realizan ajustes durante la ejecución de los proyectos	☐	☐	☐	☐	☐
5	Se utilizan herramientas digitales para la gestión de proyectos	☐	☐	☐	☐	☐
6	Existe coordinación entre las áreas involucradas en los proyectos	☐	☐	☐	☐	☐
7	Se realiza seguimiento continuo al avance de los proyectos	☐	☐	☐	☐	☐
8	Se identifican y gestionan riesgos durante la ejecución del proyecto	☐	☐	☐	☐	☐
9	Se aplican prácticas asociadas a metodologías ágiles	☐	☐	☐	☐	☐

	(iteraciones, retroalimentación)					
10	Considera que la gestión de proyectos puede mejorar mediante la integración de enfoques	☐	☐	☐	☐	☐

ANEXO B: GUÍA DE ENTREVISTA

Instrumento: Entrevista semiestructurada a expertos en gestión de proyectos

Objetivo:

Recoger la perspectiva de especialistas sobre la gestión de proyectos en el sector asegurador y la integración de metodologías.

Tipo de entrevista:

Semiestructurada

Preguntas

1. ¿Cómo describiría la gestión de proyectos en el sector asegurador?
2. ¿Qué dificultades ha observado en la planificación y ejecución de proyectos?
3. ¿Considera que las metodologías ágiles están presentes en el sector? ¿De qué manera?
4. ¿Cómo influyen los procesos organizacionales y la regulación en la gestión de proyectos?
5. ¿Qué elementos considera que podrían mejorar la gestión de proyectos en este sector?
6. ¿Cómo se gestionan los cambios durante la ejecución de los proyectos?
7. ¿Qué papel tienen las herramientas digitales en la gestión de proyectos?
8. ¿Cómo se realiza el seguimiento y control de los proyectos?
9. ¿Qué importancia tiene la coordinación entre áreas en el desarrollo de proyectos?
10. ¿Qué opinión tiene sobre la integración entre metodologías tradicionales y ágiles?

ANEXO C: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador



ACTA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Instrumentos evaluados:

- Cuestionario tipo Likert (encuesta)
- Guía de entrevista semiestructurada

EXPERTO 1: Dr. Carlos Rojas – PhD en Gerencia Avanzada

Yo, Dr. Carlos Rojas, en calidad de especialista en gestión de proyectos, certifico haber revisado los instrumentos de recolección de datos propuestos en la presente investigación; el análisis realizado considera la claridad de los ítems, su coherencia con los objetivos del estudio, la pertinencia en relación con la problemática y su aplicabilidad dentro del sector asegurador.

A partir de la revisión efectuada, se determina que los instrumentos presentan adecuada estructura, correspondencia con las variables del estudio y coherencia en su formulación; se identifican observaciones menores relacionadas con la precisión de algunos ítems, las cuales no afectan su aplicación general.

Resultado de la validación:

Aprobado

Matriz de evaluación – Experto 1

Elemento evaluado	Claridad	Coherencia	Pertinencia	Viabilidad	Relevancia	Observaciones
Ítems de la encuesta	5	5	5	4	5	Redacción clara
Escala Likert	5	5	5	5	5	Adecuada
Guía de entrevista	5	5	5	4	5	Bien estructurada
Relación con objetivos	5	5	5	5	5	Coherente
Variables del estudio	5	5	5	4	5	Correctamente definidas

Valoración global

- Pertinencia: 5
- Validez: 5
- Factibilidad: 4
- Aplicabilidad: 5

Firma:

Fecha: 24 /04 / 2026

ACTA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

EXPERTO 2: Dra. Lilitzi Pérez – PhD en Ciencias de la Educación

Yo, Dra. Lilitzi Pérez, certifico haber analizado los instrumentos propuestos, considerando su organización, claridad metodológica y su correspondencia con los objetivos de la investigación.

Los instrumentos presentan una estructura clara y coherente; se observa adecuada relación entre preguntas, variables y objetivos; la escala utilizada permite captar percepciones de manera consistente.

Resultado de la validación:

Aprobado

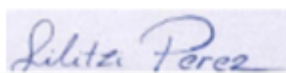
Matriz de evaluación – Experto 2

Elemento evaluado	Claridad	Coherencia	Pertinencia	Viabilidad	Relevancia	Observaciones
Ítems de la encuesta	5	5	5	5	5	Muy claros
Escala Likert	5	5	5	5	5	Consistente
Guía de entrevista	5	5	5	4	5	Buena profundidad
Relación con objetivos	5	5	5	5	5	Total correspondencia
Variables del estudio	5	5	5	5	5	Bien definidas

Valoración global

- Pertinencia: 5
- Validez: 5
- Factibilidad: 5
- Aplicabilidad: 5

Firma:



Fecha: 24 / 04 / 2026

ACTA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

EXPERTO 3: Dra. Olga Franco – PhD en Ciencias Pedagógicas

Yo, Dra. Olga Franco, en calidad de especialista en investigación, certifico haber revisado los instrumentos de recolección de datos propuestos, evaluando su coherencia, pertinencia y viabilidad.

Se observa adecuada articulación entre los componentes del instrumento; las preguntas permiten recoger información relevante para el análisis; se recomienda profundizar algunos aspectos en la entrevista para ampliar el nivel de detalle.

Resultado de la validación:

Aprobado

Matriz de evaluación – Experto 3

Elemento evaluado	Claridad	Coherencia	Pertinencia	Viabilidad	Relevancia	Observaciones
Ítems de la encuesta	5	5	5	5	5	Bien formulados
Escala Likert	5	5	5	5	5	Adecuada
Guía de entrevista	4	5	5	4	5	Ampliar profundidad
Relación con objetivos	5	5	5	5	5	Coherente
Variables del estudio	5	5	5	4	5	Ajustes menores

Valoración global

- Pertinencia: 5
- Validez: 5
- Factibilidad: 4
- Aplicabilidad: 5

Firma: Olga Franco
Fecha: 24 / 04 / 2026