



**FACULTAD DE POSTGRADO  
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**DESARROLLO DE UN MODELO DISCIPLINED AGILE  
DELIVERY (DAD) PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS  
EN LA ONG SOCIEDADES BÍBLICAS UNIDAS (SBU)**

**SUSTENTADO POR:**

**EDUARDO ENRIQUE LEZAMA BÁRCENAS  
GLORIA MARÍA MARADIAGA GIRÓN**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE**

**MÁSTER EN  
ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS**

**TEGUCIGALPA, M.D.C., FRANCISCO MORAZÁN,  
HONDURAS, C.A.**

**NOVIEMBRE, 2025**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA  
UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTORA**

**ROSALPINA RODRÍGUEZ**

**VICERRECTOR ACADÉMICO NACIONAL**

**JAVIER ABRAHAM SALGADO LEZAMA**

**SECRETARIO GENERAL**

**ROGER MARTÍNEZ MIRALDA**

**DECANA FACULTAD DE POSTGRADO**

**ANA DEL CARMEN RETTALLY VARGAS**

**DESARROLLO DE UN MODELO DISCIPLINED AGILE  
DELIVERY (DAD) PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS  
EN LA ONG SOCIEDADES BÍBLICAS UNIDAS (SBU)**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS  
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE**

**MÁSTER EN  
ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS**

**ASESOR METODOLÓGICO  
MINA CECILIA GARCÍA LEZCANO**

**MIEMBROS DE LA TERNA:**

**JOSE ARIEL FLORES SALGADO  
RIGOBERTO RODRIGUEZ AVILA**

# **DERECHOS DE AUTOR**

© Copyright 2025  
Eduardo Enrique Lezama Bárcenas  
Gloria María Maradiaga Girón

Todos los derechos son reservados.



## FACULTAD DE POSTGRADO

# DESARROLLO DE UN MODELO DISCIPLINED AGILE DELIVERY (DAD) PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN LA ONG SOCIEDADES BÍBLICAS UNIDAS (SBU)

### Autores

**Eduardo Enrique Lezama Bárcenas**  
**Gloria María Maradiaga Girón**

### Resumen

El Proyecto Final de Graduación tuvo como objetivo proponer un modelo de gestión de proyectos basado en Disciplined Agile Delivery (DAD) adaptado a la realidad de las Sociedades Bíblicas Unidas (SBU), con el fin de fortalecer su capacidad de planificación y ejecución en un entorno global diverso con recursos limitados. El objetivo principal fue diseñar un modelo híbrido que combinara la gobernanza del PMBOK® con la flexibilidad de DAD para mejorar la eficiencia, transparencia y sostenibilidad de los proyectos. En cuanto al proceso metodológico, se realizó una evaluación de madurez ágil a través de encuestas y análisis internos, se identificaron fortalezas y debilidades, y se construyó un modelo piloto con fases progresivas, incorporando las metodologías Scrum, Kanban y enfoque predictivo, así como la herramienta tecnológica Jira y Solomon. El análisis de resultados reveló un nivel de madurez ágil promedio de 2.87 en una escala de 1 a 5, mostrando una cultura organizacional abierta al cambio, pero que necesita refuerzo en su estructura y uso de la tecnología; además, en 2023 las SBU llegaron a 152 millones de personas y tradujo las Escrituras a 106 nuevos idiomas, incluidos 15 lenguajes de señas. Se concluyó que la adopción de un modelo DAD contextualizado permite optimizar los recursos, mejorar la coordinación y asegurar la misión social y espiritual, de la organización, con la recomendación de una implementación progresiva a través de pilotos controlados, financiamiento flexible y un catálogo de prácticas ágiles.

**Palabras claves:** Agilidad, Disciplined Agile Delivery (DAD), Gestión de Proyectos, Modelo Híbrido y Sociedades Bíblicas Unidas (SBU).



## GRADUATE SCHOOL

# DEVELOPMENT OF A DISCIPLINED AGILE DELIVERY (DAD) MODEL FOR PROJECT MANAGEMENT IN THE NGO UNITED BIBLE SOCIETIES (UBS)

**Author's**

**Eduardo Enrique Lezama Bárcenas  
Gloria María Maradiaga Girón**

### **Abstract**

The Final Graduation Project aimed to propose a project management model based on Disciplined Agile Delivery (DAD) adapted to the reality of the United Bible Societies (UBS), in order to strengthen their planning and execution capacity in a diverse global environment with limited resources. The main objective was to design a hybrid model that combined PMBOK® governance with the flexibility of DAD to improve the efficiency, transparency, and sustainability of projects. Regarding the methodological process, an agile maturity assessment was carried out through surveys and internal analysis, strengths and weaknesses were identified, and a pilot model was built with progressive phases, incorporating the Scrum, Kanban and predictive approach methodologies and the Jira and Solomon technological tool. The analysis of results revealed an average agile maturity level of 2.87 on a scale of 1 to 5, showing an organizational culture open to change but needing reinforcement in its structure and use of technology; moreover, in 2023 the UBS reached 152 million people and translated the Scriptures into 106 new languages, including 15 sign languages. The conclusion was that the adoption of a contextualized DAD model makes it possible to optimize resources, improve coordination, and ensure the organization's social and spiritual mission, with the recommendation of a progressive implementation through controlled pilots, flexible financing, and a catalog of agile practices.

**Palabras claves:** Agility, Disciplined Agile Delivery, Hybrid Model, Project Management, United Bible Societies.

## **DEDICATORIA**

A Dios y a su hijo Jesucristo, quién es mi Señor, por guiar cada paso de mi vida y concederme la oportunidad de culminar este trabajo como parte de Su propósito. A mi familia, por su amor incondicional, paciencia y apoyo constante, que me dieron ánimo en los momentos de mayor desafío. A mis colegas y amigos, que con sus palabras de aliento y compañía hicieron más ligero este camino. Y a las comunidades, voluntarios y beneficiarios de los proyectos de Sociedades Bíblicas Unidas, cuya esperanza e inspiración han dado verdadero sentido a este esfuerzo académico.

Eduardo Enrique Lezama Bárcenas

A la memoria de mi amado padre, cuyo ejemplo de integridad, esfuerzo y amor sigue siendo un faro en mi vida. Aunque su presencia física me ha faltado en este momento tan especial, su legado de valores y fortaleza ha guiado en silencio cada paso de este camino. Esta tesis es un tributo a su vida y a la inspiración que me dejó: la certeza de que la dedicación y el compromiso siempre dan fruto, aun en la adversidad. Hoy honro su recuerdo con este logro que, de corazón, le ofrezco. A mis hijos, mi mayor tesoro y razón de ser, dedico este esfuerzo como testimonio de que los sueños se alcanzan con disciplina y constancia. Ellos han sido mi inspiración diaria y la fuerza que renovó mi compromiso de superación personal. Su cariño y sonrisas dieron sentido a cada hora de trabajo, recordándome que este logro no es solo mío, sino también de ellos, compartieron conmigo cada sacrificio y cada triunfo.

Gloria María Maradiaga Girón

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero expresar mi más sincera gratitud a Dios, por haberme dado la fortaleza, la perseverancia y la claridad necesarias para culminar este trabajo de investigación. A mi familia, que ha sido un pilar de apoyo constante, brindándome paciencia, ánimo y comprensión durante el desarrollo de esta tesis. A mis docentes y tutores académicos, quienes con su orientación, conocimientos y retroalimentación enriquecieron el proceso de investigación y me guiaron en la construcción de este modelo de gestión. Y finalmente, a mis compañeros y colegas de Sociedades Bíblicas Unidas (SBU), por compartir su experiencia, colaboración y disposición, que fueron fundamentales para aterrizar este trabajo en un contexto real y práctico.

Eduardo Enrique Lezama Bárcenas

Agradezco profundamente a Dios Todopoderoso, fuente de sabiduría, fortaleza y esperanza, por iluminarme y sostenerme en cada desafío de este proceso, dándome la serenidad para perseverar y la claridad para culminar esta etapa tan significativa de mi vida académica y personal. A mi querida madre, por su apoyo incondicional y su ejemplo de fe, trabajo y perseverancia, que han forjado mi carácter y guiado mi camino. Su paciencia, sacrificio y amor inquebrantable han sido un refugio y una motivación constante para no rendirme. Asimismo, expreso mi gratitud a mis familiares y amigos por su cariño y palabras de aliento, a mis maestros por su guía generosa y a mis compañeros por su solidaridad y espíritu de colaboración, que hicieron de cada reto una valiosa experiencia de aprendizaje compartido.

Gloria María Maradiaga Girón

## ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	ix
AGRADECIMIENTO.....	x
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	xi
ÍNDICE DE TABLAS.....	xvi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xviii
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	1
1.1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA .....	3
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	5
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	6
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN .....	6
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO .....	7
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	7
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	9
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL .....	9
2.1.1 HISTORIA Y CONTEXTO ORGANIZACIONAL DE SBU .....	9
2.1.2 ANÁLISIS DE ACTORES CLAVE Y ROLES INVOLUCRADOS .....	10
2.1.3 MODELO DE GESTIÓN DE PROYECTOS ACTUAL.....	13
2.1.4 NIVEL DE MADUREZ ÁGIL EN LA ORGANIZACIÓN .....	16
2.2 CONCEPTUALIZACIÓN.....	18
2.3 TEORÍAS DE SUSTENTO .....	22
2.3.1 BASES TEÓRICAS .....	22
2.3.1.1 ANTECEDENTES DE METODOLOGÍAS ÁGILES EN ONG.....	22
2.3.1.2 MODELO PREDICTIVO DE PROYECTOS DEL PMI.....	23
2.3.1.2.1 TEORÍA DEL CICLO DE VIDA DE LOS PROYECTOS .....	24
2.3.1.2.2 TEORÍA DE LA TRIPLE RESTRICCIÓN AMPLIADA .....	29
2.3.1.3 TEORÍA DE GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL: MODELO DE LOS 8 PASOS DE KOTTER.....	30

2.3.1.4 TEORÍA DE ADOPCIÓN DE LA INNOVACIÓN: DIFUSIÓN DE INNOVACIONES DE ROGERS .....	32
2.3.2 METODOLOGÍAS DESARROLLADAS .....	33
2.3.2.1 DISCIPLINED AGILE DELIVERY (DAD) .....	33
2.3.2.2 METODOLOGÍAS ÁGILES .....	36
2.3.2.2.1 METODOLOGÍAS SCRUM.....	36
2.3.2.2.2 METODOLOGÍAS KANBAN .....	40
2.3.2.2.3 METODOLOGÍAS DESARROLLADAS EN TRABAJOS SIMILARES .....	44
2.3.3 INSTRUMENTOS UTILIZADOS .....	46
2.3.3.1 PROPUESTA DE METODOLOGÍA PARA GESTIONAR PROYECTOS BAJO LINEAMIENTOS PMI, PARA LA FUNDACIÓN ALDEAS INFANTILES SOS DE HONDURAS .....	46
2.3.3.2 IMPROVING AGILE DEVELOPMENT PRACTICES.....	47
2.4 MARCO LEGAL .....	48
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....	50
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA.....	50
3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA .....	50
3.1.2 ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO .....	51
3.1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES .....	53
3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS .....	56
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	58
3.3.1 POBLACIÓN .....	58
3.4 TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS .....	60
3.4.1 CONFIABILIDAD, VALIDEZ Y RIGOR DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN .....	61
3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN .....	62
3.5.1 FUENTES PRIMARIAS.....	63
3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS .....	64
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS.....	66
4.1 INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	66

4.2	RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS .....	67
4.2.1	RESULTADOS CUANTITATIVOS.....	68
4.2.1.1	RESULTADOS DEMOGRÁFICOS DE LOS RESPONDENTES.....	68
4.2.1.2	RESULTADOS PROCESO DE GESTIÓN DE PROYECTOS ACTUAL.....	72
4.2.1.3	RESULTADOS DE LOS PRINCIPIOS Y PRÁCTICAS DEL MODELO DAD DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN.....	81
4.2.1.4	RESULTADOS RESPECTIVOS AL DISEÑO DE MODELO DE GESTIÓN DAD .....	89
5.1.1.1	ANÁLISIS CUALITATIVO.....	93
4.2.2.1	ANÁLISIS CUALITATIVO DEL ESTADO DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS ACTUAL.....	93
4.2.2.2	ANÁLISIS CUALITATIVO DE LA APLICACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN DAD.....	95
4.2.2.3	ANÁLISIS CUALITATIVO DE LA ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS EN LA ORGANIZACIÓN.....	96
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....		98
5.1	CONCLUSIONES.....	98
5.2	RECOMENDACIONES .....	100
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD .....		102
6.1	NOMBRE DE LA PROPUESTA .....	102
6.2	JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA .....	102
6.3	ALCANCE DE LA PROPUESTA.....	103
6.4	DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO .....	105
6.4.1	DESCRIPCIÓN DE PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN DE PROYECTOS DAD EN SBU.....	105
6.4.1.1	APLICACIÓN DE JIRA EN SBU .....	105
6.4.1.2	ELECCION DEL “WAY OF WORKING” (WOW) EN SBU .....	108
6.4.1.3	MODELO DE GESTIÓN EN LA ETAPA DE INCEPCIÓN DAD .....	115
6.4.1.4	MODELO DE GESTIÓN EN LA ETAPA DE CONSTRUCCIÓN DAD .....	125
6.4.1.5	MODELO DE GESTIÓN EN LA ETAPA DE TRANSICIÓN DAD .....	130
6.4.2	DESARROLLO.....	133

6.4.2.1	ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO .....	133
6.4.2.2	LISTA DE INTERESADOS POR ROL GENERAL EN EL PROYECTO .....	135
6.4.2.3	REGISTRO DE INTERESADOS.....	137
6.4.2.4	ENUNCIADO DEL ALCANCE DEL PROYECTO.....	139
6.4.2.5	PLAN DE GESTIÓN DEL ALCANCE .....	140
6.4.2.6	ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE TRABAJO (EDT) - MODELO DAD PARA SBU 141	
6.4.2.7	DICCIONARIO DE LA ESTRUCTURA DE DESGLOSE DEL TRABAJO (EDT)	143
6.4.2.8	PLAN DE GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES .....	147
6.4.2.9	MATRIZ DE ADQUISICIONES DEL PROYECTO.....	149
6.4.2.10	MATRIZ DE ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES (RAM).....	151
6.4.2.11	MATRIZ RACI DE RECURSOS HUMANOS.....	152
6.4.2.12	PLAN DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS.....	153
6.4.2.13	PLAN DE GESTIÓN DE LOS RIESGOS.....	155
6.4.2.14	PLAN DE RESPUESTA A LOS RIESGOS.....	158
6.4.2.15	PLAN DE GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES .....	160
6.4.2.16	ACTA DE ACEPTACIÓN DE FASE .....	162
6.4.2.17	ACTA DE ACEPTACIÓN DE PROYECTO .....	163
6.4.2.18	CHECKLIST DE CIERRE DE PROYECTO .....	164
6.4.2.19	ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE INTERESADOS .....	167
6.5	MEDIDAS DE CONTROL.....	169
6.5.1	PLAN DE GESTIÓN DE LA CALIDAD .....	169
6.5.2	MATRIZ DE CONTROL DE CALIDAD .....	171
6.5.3	REPORTE DE INDICADORES SCRUM POR MEDIO DE JIRA .....	172
6.6	CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN.....	173
6.7	PRESUPUESTO (COSTO) E IMPACTO DEL PRESUPUESTO DEL PROYECTO .....	176
6.8	CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA .....	178
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	181

ANEXOS.....	184
ANEXO 1 – CARTA DE APROBACIÓN DOCUMENTO DE TESIS.....	184
ANEXO 2 – CUESTIONARIO EN ESPAÑOL .....	185
ANEXO 3 – CUESTIONARIO EN INGLÉS .....	189
ANEXO 4 – FOTOGRAFIAS DE LA ENTREVISTA .....	193
ANEXO 5 – FORMATO DE PREGUNTAS DE LA ENTREVISTA.....	194

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 EVALUACIÓN DE MADUREZ ÁGIL .....	17
TABLA 2 INTERDEPENDENCIA ENTRE RESTRICCIONES .....	29
TABLA 3 ELEMENTOS CLAVE TABLERO KANBAN .....	41
TABLA 4 COMPARACIÓN METODOLOGÍA KANBAN CON SCRUM .....	44
TABLA 5 INSTRUMENTOS Y MÉTRICAS GENERADAS CON EAZYBI.....	47
TABLA 6 MATRIZ METODOLÓGICA .....	51
TABLA 7 MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES .....	54
TABLA 8 SOCIEDADES BÍBLICAS DE AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE.....	59
TABLA 9 REGIONES DE LOS RESPONDIENTES DENTRO DEL GMT .....	69
TABLA 10 CARGOS DE RESPONDIENTES DE ENCUESTAS - SB.....	70
TABLA 11 RESPUESTAS DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS ACTUAL - SB .....	72
TABLA 12 RESPUESTAS CONCERNIENTES A LA PLANIFICACIÓN DE PROYECTOS - GMT Y SB.....	74
TABLA 13 RESPUESTAS CONCERNIENTES AL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS - GMT Y SB.....	77
TABLA 14 RESPUESTAS CONCERNIENTES A LA SATISFACCIÓN DE LOS INTERESADOS .....	79
TABLA 15 RESPUESTAS CONCERNIENTES AL CONOCIMIENTO DE METODOLOGÍAS ÁGILES - GMT Y SB .....	81
TABLA 16 RESPUESTAS CONCERNIENTES A LA PLANEACIÓN ADAPTABLE - GMT Y SB .....	83
TABLA 17 RESPUESTAS CONCERNIENTES A LA EVALUACIÓN Y MEJORA CONTINUA- GMT Y SB .....	85
TABLA 18 RESPUESTAS CONCERNIENTES A LA EVALUACIÓN Y MEJORA CONTINUA- GMT Y SB .....	87
TABLA 19 RESPUESTAS CONCERNIENTES A LA EVALUACIÓN DEL MODELO DAD- GMT Y SB.....	89
TABLA 20 INFORMACIÓN GENERAL SOBRE LA ENTREVISTA .....	93
TABLA 21 MODELO DE GESTIÓN DE PROYECTOS POR ETAPAS DAD .....	105

TABLA 22 VENTAJAS, LIMITACIONES Y CRITERIOS DE SELECCIÓN PARA JIRA	106
TABLA 23 PRINCIPIOS DAD APLICADOS EN LA ELECCIÓN DEL WOW .....	113
TABLA 24 ACTA DE CONSTITUCIÓN .....	134
TABLA 25 LISTA DE INTERESADOS .....	136
TABLA 26 REGISTRO DE INTERESADOS.....	138
TABLA 27 ENUNCIADO DEL ALCANCE DEL PROYECTO.....	139
TABLA 28 PLAN DE GESTIÓN DEL ALCANCE .....	140
TABLA 29 DICCIONARIO DE LA ESTRUCTURA DE DESGLOSE DEL TRABAJO (EDT) .....	143
TABLA 30 PLAN DE GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES .....	148
TABLA 31 MATRIZ DE ADQUISICIONES DEL PROYECTO.....	150
TABLA 32 MATRIZ DE ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES (RAM).....	151
TABLA 33 MATRIZ RACI DE RECURSOS HUMANOS.....	153
TABLA 34 PLAN DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS.....	154
TABLA 35 PLAN DE GESTIÓN DE LOS RIESGOS.....	155
TABLA 36 PLAN DE RESPUESTA A LOS RIESGOS A IMPLEMENTAR.....	159
TABLA 37 PLAN DE GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES .....	161
TABLA 38 ACTA DE ACEPTACIÓN DE FASE .....	163
TABLA 39 ACTA DE ACEPTACIÓN DEL PROYECTO.....	164
TABLA 40 CHECKLIST DE CIERRE DEL PROYECTO.....	165
TABLA 41 ENCUESTA .....	167
TABLA 42 PLAN DE GESTIÓN DE LA CALIDAD .....	170
TABLA 43 MATRIZ DE CONTROL DE CALIDAD .....	172
TABLA 44 PLAN DE GESTIÓN DEL CRONOGRAMA .....	174
TABLA 45 CRONOGRAMA .....	175
TABLA 46 PRESUPUESTO DEL PROYECTO.....	177
TABLA 47 CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA .....	178

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 PAÍSES CON UNA SOCIEDAD BÍBLICA ESTABLECIDA .....	9
FIGURA 2 ORGANIGRAMA GMT - SECRETARÍA GENERAL .....	11
FIGURA 3 ORGANIGRAMA EQUIPO PAI – SBU .....	12
FIGURA 4 MAPA CONCEPTUAL DEL MARCO TEÓRICO DE LA TESIS .....	22
FIGURA 5 PRINCIPIOS DAD .....	35
FIGURA 6 FASES Y OBJETIVOS EN EL CICLO DE VIDA DAD .....	36
FIGURA 7 FLUJO DE UN PROYECTO SCRUM .....	37
FIGURA 8 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LOS ROLES CENTRALES DEL EQUIPO SCRUM .....	39
FIGURA 9 CARACTERÍSTICAS DE LOS ROLES CENTRALES DEL SCRUM .....	39
FIGURA 10 VALORES DEL KANBAN .....	42
FIGURA 11 PRINCIPIOS DIRECTORES DEL KANBAN .....	43
FIGURA 12 FUENTES DE INFORMACIÓN .....	46
FIGURA 13 ESQUEMA DE VARIABLES (DIAGRAMA SAGITAL).....	52
FIGURA 14 REGIONES DE RESPONDIENTES DE ENCUESTAS – GMT .....	69
FIGURA 15 ROLES DE RESPONDIENTES - SOCIEDADES BÍBLICAS .....	71
FIGURA 16 FLUJO ACTUAL DE GESTIÓN DE PROYECTOS – GMT VS SOCIEDADES BÍBLICAS .....	73
FIGURA 17 PLANEACIÓN, CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO – GMT Y SOCIEDADES BÍBLICAS .....	75
FIGURA 18 CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS, REQUISITOS Y VALOR– GMT Y SOCIEDADES BÍBLICAS .....	78
FIGURA 19 BENEFICIARIOS, PATROCINADORES Y RESULTADOS FINALES EN GESTIÓN ACTUAL .....	80
FIGURA 20 CONOCIMIENTO DE PRÁCTICAS ÁGILES DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN.....	82
FIGURA 21 CICLO DE VIDA, AJUSTES DE ENFOQUE Y FLEXIBILIDAD DEL PRESUPUESTO.....	84

FIGURA 22 OPORTUNIDADES DE MEJORA, EVALUACIÓN PERIÓDICA Y LECCIONES APRENDIDAS .....	86
FIGURA 23 VALOR POR FASES, MANERA DE TRABAJAR (WOW) Y COLABORACIÓN .....	88
FIGURA 24 EVALUACIÓN DE DISEÑO DEL MODELO DAD SOCIEDADES BÍBLICAS VS GMT .....	91
FIGURA 25 CAPACIDAD DE EVALUACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN PROPUESTO GMT Y SB.....	92
FIGURA 26 SELECCIÓN DE GESTIÓN POR EQUIPO O EMPRESA EN JIRA .....	107
FIGURA 27 ÁRBOL DE DECISIÓN EN METODOLOGÍAS SCRUM, KANBAN Y PREDICTIVO.....	112
FIGURA 28 COMPONENTE DE ASIGNACIÓN DE PERSONAS Y EQUIPOS EN JIRA	117
FIGURA 29 ÉPICAS, HISTORIAS DE USUARIOS Y TAREAS DENTRO DEL BACKLOG DE JIRA.....	120
FIGURA 30 PLANTILLA PARA CREAR UN PROYECTO EN JIRA .....	121
FIGURA 31 CREACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO EN JIRA.....	123
FIGURA 32 BACKLOG DE UN PROYECTO EN JIRA .....	123
FIGURA 33 TABLERO KANBAN UTILIZANDO JIRA .....	124
FIGURA 34 LÍNEA DE TIEMPO DE ENTREGA DE REPORTES EN SOLOMON.....	126
FIGURA 35 CREACIÓN DE SPRINT EN PLATAFORMA JIRA .....	127
FIGURA 36 GENERACIÓN DE REPORTES EN PLATAFORMA JIRA .....	129
FIGURA 37 LANZAMIENTOS EN PLATAFORMA JIRA .....	132
FIGURA 38 ESTRUCTURA DEL DESGLOSE DEL TRABAJO (EDT).....	142
FIGURA 39 REPORTE DE INDICADORES SCRUM POR MEDIO DE JIRA.....	173

# CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

## 1.1 INTRODUCCIÓN

Hoy en día, nuestro entorno es bastante dinámico y exigente, por lo que, a nivel mundial las organizaciones enfrentan el desafío de gestionar proyectos de manera eficiente, flexible y alineada con sus objetivos misionales.

En la actualidad la Organización No Gubernamental (ONG) Sociedades Bíblicas Unidas (SBU), es una organización comprometida con la difusión de las Escrituras Bíblicas a nivel global, por lo que, consideramos importante que cuente con un modelo de gestión de proyectos que le permita adaptarse rápidamente a los cambios optimizando así el uso de sus recursos.

En este contexto, el presente documento propone el desarrollo de un modelo basado en la metodología Disciplined Agile Deliberate (DAD), con el objetivo de mejorar la planificación, ejecución y entrega de proyectos en SBU.

De igual manera, se busca adaptar y aplicar los principios de DAD al entorno específico de SBU, brindando una alternativa metodológica que combine agilidad, disciplina y escalabilidad para fortalecer la gestión organizacional de proyectos.

El marco teórico de esta investigación se constituye el sustento conceptual que orienta el análisis y comprensión del fenómeno estudiado. A través de la revisión de teorías, enfoques y modelos relacionados con la gestión de proyectos, metodologías ágiles, y el contexto organizacional de las ONG, se establecen las bases que permiten justificar la pertinencia del modelo propuesto; abordando los fundamentos del enfoque ágil y su evolución hacia marcos híbridos como DAD, así como los principios del Project Management Institute (PMI) y su articulación con entornos adaptativos. Asimismo, se analizan las características estructurales y funcionales de las ONG, con el propósito de identificar los elementos clave que deben considerarse en el diseño de un modelo de gestión contextualizado, flexible y orientado a resultados.

La recolección de datos constituye una fase fundamental en todo proceso investigativo, ya que permite obtener la información empírica necesaria para responder a los objetivos planteados. En el caso de esta investigación, se ha optado por un enfoque mixto que combina técnicas cuantitativas y cualitativas. Esta estrategia metodológica facilita una comprensión tanto objetiva

como interpretativa, permitiendo identificar no solo patrones, sino también significados y percepciones contextuales. Las técnicas seleccionadas aseguran la validez, profundidad y aplicabilidad de los datos obtenidos, los cuales servirán como base para el diseño de un modelo ajustado a la realidad institucional.

La presente tesis propone la implementación del modelo Disciplined Agile Delivery (DAD) como alternativa metodológica para fortalecer la gestión de proyectos en las Sociedades Bíblicas Unidas (SBU). La propuesta se fundamenta en un análisis cuantitativo y cualitativo que examina el nivel de conocimiento organizacional sobre prácticas ágiles, la percepción de los equipos locales y globales frente a los principios del modelo DAD, y la capacidad institucional para evaluar, adaptar y validar un enfoque estructurado sin generar disrupciones significativas. La investigación considera la diversidad de contextos dentro de las distintas Sociedades Bíblicas, reconociendo que mientras algunas podrían aplicar el modelo con facilidad, otras enfrentarían desafíos para su implementación adecuada. Además, se analiza la perspectiva de los donantes y del equipo de Misión Global respecto a la asignación de recursos, subrayando la necesidad de construir un caso robusto que evidencie los beneficios del modelo en la mejora de la gestión de proyectos. Los resultados obtenidos permiten identificar fortalezas existentes, oportunidades de mejora y desafíos específicos, así como estrategias derivadas del análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, buscando articular un marco flexible y sólido que permita una transición efectiva hacia un modelo de gestión más ágil, colaborativo y contextualizado a la realidad ministerial de la organización.

En este contexto, la presente investigación se orienta a diseñar un modelo de gestión de proyectos que responda a las particularidades organizacionales, culturales y operativas de la ONG Sociedades Bíblicas Unidas (SBU). La propuesta busca superar las limitaciones del enfoque tradicional y fragmentado actualmente utilizado por las distintas sociedades, promoviendo una metodología flexible, colaborativa y contextualizada. Al integrar los principios de DAD con las prácticas existentes en SBU, se pretende fortalecer la capacidad institucional para planificar, ejecutar, evaluar y financiar proyectos de manera más eficiente, transparente y alineada con su misión social y espiritual, especialmente en entornos cambiantes y multiculturales.

Como complemento, este trabajo final de graduación consolidó un modelo de gestión de proyectos basado en Disciplined Agile Delivery (DAD) que, tras un diagnóstico de madurez ágil y

un análisis integral de los procesos existentes, evidenció la viabilidad de un enfoque híbrido que combina la gobernanza del PMBOK® con la flexibilidad de metodologías ágiles como Scrum y Kanban, apoyado en herramientas tecnológicas como Jira. La validación de este modelo, a través de pilotos controlados y de la participación de equipos locales y globales, demostró su potencial para optimizar el uso de recursos, reforzar la coordinación entre oficinas, fortalecer la rendición de cuentas ante donantes y, en última instancia, garantizar la sostenibilidad de la misión bíblica. De esta manera, la propuesta no solo ofrece un aporte académico, sino que también proporciona a las Sociedades Bíblicas Unidas un marco práctico para una gestión de proyectos más ágil, colaborativa y adaptable a la diversidad cultural y operativa de su contexto mundial.

## **1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

La dirección de proyectos data de muchos años atrás, en el que podemos identificar que para su ejecución se tomaba como base algunas prácticas, principios, procesos, herramientas y técnicas de líderes o directores, que utilizaron sus habilidades claves y conocimientos para la ejecutoria de los mismos; considerando la importancia de replicar las buenas experiencias que ejercían este grupo de profesionales, enfilaron sus esfuerzos en preparar fundamentos básicos para la dirección de proyectos, con el fin de contribuir al éxito en la ejecutoria de los mismos, es por ello, surge el modelo predictivo.

El modelo predictivo, es considerado el enfoque más tradicional en la gestión de proyectos; pues el mismo se enmarca en realizar planificación desde el inicio y ejecución secuencial de actividades, por lo que, este modelo se conoce como una guía para la ejecutoria de proyectos con requisitos bien definidos, baja incertidumbre y un entorno relativamente estable.

En congruencia con lo anterior, podemos definir algunas características del modelo predictivo así:

- Elaboración de una planificación detallada desde el inicio del proyecto.
- Se orienta en la gestión del alcance, tiempo y costo.

Efectuar cambios en el proceso de ejecución del proyecto son considerados difíciles y costosos, por lo que, se minimiza la posibilidad de efectuarlos. Es por ello, que consideramos que este tipo de modelo es perfecto para proyectos con requisitos estables y bien definidos; y al efectuar

su aplicabilidad, existieron varios proyectos ejecutados, los que, gracias a la aplicación de los elementos del modelo predictivo, resultaron ser exitosos, entre ellos podemos mencionar:

Algunos autores que evaluaron la gestión de alcance, tiempo y costo de un proyecto de construcción de un sistema de riego en la comunidad campesina Los Andes de Pucará, Pasco, Perú utilizando la guía PMBOK®, Sexta edición (2017). Debido a la falta de una metodología definida, el proyecto enfrentó desafíos como incumplimientos en el cronograma y atrasos en metas físicas (Carhuapoma Vega e Hinostroza Calderon, 2024), sin embargo, en la investigación que realizaron estos autores, determinaron como buena la gestión de la obra, identificando áreas de mejoras, es por ello, que con aplicación de las herramientas del PMBOK obtuvieron una evaluación más precisa de aspectos financieros y temporales del Proyecto, recomendando combinar herramientas del PMBOK con enfoque en mejora continua y realizar evaluaciones integrales que abarquen tiempo, costos y calidad del proyecto.

El desarrollo de una investigación académica sobre la gestión de proyectos de infraestructura hidráulica (Bocatoma, Huatape), investigación que efectuaron por la escasa gestión empleada en la ejecución de obras de inversión pública, más cuando se tenían riesgos elevados en la construcción, como usualmente ocurre en las obras hidráulicas, pues estas normalmente son impredecibles (Alegre, K. A., & Perez, E. H. (2022), en la ejecutoria de dicho proyecto se aplicaron herramientas del PMBOK® para gestionar aspectos como el cronograma, recursos y costos obteniendo un margen operativo total favorable para el contratista ejecutor de la obra.

La metodología ágil a diferencia del modelo predictivo tradicional para la gestión de proyectos se enfoca en la adaptabilidad, la colaboración y la entrega continua del valor al cliente.

Este enfoque busca solucionar los problemas que se generan en los proyectos que son susceptibles a los cambios, ya sea por su contexto o por cambios en su alcance. (Highsmith, 2002)

El Autor Martin Otundo (2024) examinó la adopción y efectividad de la metodología ágil en 20 proyectos implementados por diferentes ONG en la región costera de Kenia. Obteniendo información tanto cualitativa como cuantitativa e implementando técnicas de análisis, logró identificar que los datos señalan que la aplicación de esta metodología incrementa la colaboración, flexibilidad y adaptabilidad de los proyectos, recomendando a las ONG y agencias de gobierno invertir en adoptar esta metodología y en el entrenamiento de esta para sus gestores de proyectos.

Este ejemplo nos muestra que la adopción de estrategias ágiles puede llegar a ser efectivos en contextos cambiantes y en ONG que trabajan con múltiples proyectos, como es el caso de Sociedades Bíblicas Unidas (SBU).

La entrega ágil disciplinada o conocida más comúnmente en su traducción en inglés como Disciplined Agile Delivery o DAD es un marco híbrido de la metodología ágil para gestión de proyectos que está centrado en las personas. Este se involucra con todos los aspectos del ciclo de vida de entregas, apoyándose en múltiples maneras de trabajar a las cuales se les denominan WOW por sus siglas de la traducción en inglés “Way of Working”. (Ambler & Lines, 2020).

Los creadores de DAD y autores Scott Ambler y Mark Lines (2020) describen en su libro “Choosing your WOW” diferentes razones por las cuales es importante que los equipos de personas tengan la libertad de elegir su propia manera de trabajar, ya que los contextos en los que trabajan pueden ser muy distintos, pueden tener preferencias específicas o porque se necesita optimizar el flujo de trabajo. Por esta razón, DAD proporciona diferentes herramientas dentro del marco de ágil para que los equipos puedan elegir ya sea en el tipo de ciclo de vida del proyecto, técnicas de trabajo, designación de responsabilidades, gobernanza, cultura y la mejora continua.

Un ejemplo de la aplicación de DAD en una empresa de un rubro no específicamente tecnológico es el caso de Panera Bread, la cual se dedica a la venta de comida rápida saludable. Un desafío para la organización fue: El poder coordinar múltiples equipos desarrollo para su plataforma de pedidos en línea. Por medio del uso de DAD como su marco metodológico, establecieron su ciclo de vida completo, incorporaron prácticas de DevOps, gestión ágil de portafolio y arquitectura empresarial. Esto resultó en un aumento de la calidad de su plataforma, con una mayor satisfacción de los clientes y reducción en sus tiempos de entrega. (Lines, 2014).

## **1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA**

La gestión de proyectos en la ONG Sociedades Bíblicas Unidas (SBU) enfrenta desafíos significativos relacionados con la falta de estandarización metodológica, ya que esta organización trabaja con diferentes organizaciones, denominadas Sociedades Bíblicas, que se rigen y operan de distintas maneras en cada país. Sumado a esto cada país tiene un contexto diferente, el cual está sujeto a cambios constantes. La organización actualmente implementa un modelo predictivo

tradicional para la gestión de sus proyectos, sin embargo, muchas Sociedades Bíblicas no se acoplan a este modelo en la realidad y la metodología de trabajar varía grandemente de país a país.

A pesar del reconocimiento del enfoque ágil como alternativa para gestionar proyectos en entornos complejos, su aplicación en ONG puede llegar a ser limitada. En particular, Sociedades Bíblicas Unidas (SBU) debido a ser una organización globalizada a gran escala, carece de una estrategia clara para adoptar marcos ágiles de manera estandarizada y sostenible.

En este contexto, se presenta la necesidad de desarrollar un modelo de gestión de proyectos basado en el marco de Disciplined Agile Delivery (DAD), mediante el cual se permita a Sociedades Bíblicas Unidas (SBU) implementar prácticas ágiles de forma estructurada y adaptada a su realidad operativa. La ausencia de esta estructura en la forma de gestionar proyectos causa complicaciones al momento de buscar mejorar su desempeño en la planificación, ejecución y seguimiento de proyectos, limitando su impacto en la sociedad.

### 1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

A partir del análisis de los antecedentes y del contexto organizacional de Sociedades Bíblicas Unidas (SBU), se identifica la necesidad de un modelo metodológico unificado y adaptable que permita a la organización gestionar sus proyectos de forma estructurada y eficiente. Esta situación limita su capacidad de impactar en los beneficiarios de la organización, optimizar sus recursos y mejorar la coordinación entre equipos internacionales.

### 1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

¿Por qué desarrollar un modelo de gestión de proyectos basado en el marco DAD funcional para la ONG Sociedades Bíblicas Unidas (SBU)?

¿De qué manera se puede analizar el modelo actual de gestión de proyectos utilizado en SBU, identificando fortalezas, debilidades y áreas susceptibles de mejora desde una perspectiva híbrida?

¿Cómo se puede evaluar los principios y prácticas del modelo DAD determinando su aplicabilidad en la planeación, implementación, evaluación y financiamiento de los proyectos de SBU en su contexto organizacional y cultural?

¿Cómo se puede adaptar un modelo de gestión de proyecto con base en Disciplined Agile Delivery (DAD) para la ONG Sociedades Bíblicas Unidas (SBU)?

## **1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO**

### Objetivo General

Desarrollar un modelo de gestión de proyectos con base en Disciplined Agile Delivery (DAD) para la ONG Sociedades Bíblicas Unidas (SBU).

### Objetivos Específicos

1. Analizar el modelo actual de gestión de proyectos utilizado en Sociedades Bíblicas Unidas (SBU), identificando fortalezas, debilidades y áreas susceptibles de mejora desde una perspectiva ágil.
2. Evaluar los principios y prácticas del modelo DAD determinando su aplicabilidad en la planeación, implementación, evaluación y financiamiento de los proyectos de Sociedades Bíblicas Unidas (SBU) en su contexto organizacional y cultural.
3. Diseñar la propuesta del modelo gestión de proyecto DAD que incluya la planeación, la implementación, el monitoreo, la evaluación y el financiamiento de los proyectos de acuerdo con las necesidades y características de la ONG Sociedades Bíblicas Unidas (SBU).

## **1.5 JUSTIFICACIÓN**

Las organizaciones y empresas que trabajan en entornos complejos o inciertos se enfrentan al reto constante de gestionar sus proyectos con eficiencia, flexibilidad y capacidad de adaptarse ante los cambios. Sociedades Bíblicas Unidas (SBU), como organización global presente en múltiples países, ejecuta proyectos de alto impacto misional y social, por lo que, requieren una gestión estructurada, que permita aprovechar los recursos, fortalecer la colaboración entre equipos de varios países y asegurar resultados alineados con su misión.

Actualmente, Sociedades Bíblicas Unidas (SBU) no dispone de un modelo estándar para gestionar sus proyectos que se ajuste a su manera de operar. Las metodologías utilizadas varían entre la Sociedad Bíblica de cada país, lo que genera dificultades en la coordinación y en la evaluación de resultados. Esta falta de estructura afecta la efectividad y el impacto de los proyectos. Es por esto que, se vuelve necesario contar con un marco metodológico que no solo impulse la

adaptabilidad ante las necesidades reales de la organización. En este contexto, el marco Disciplined Agile Delivery (DAD) surge como una alternativa que permite aplicar prácticas ágiles de manera flexible pero ordenada, ajustándose al entorno y capacidades de cada equipo.

Desarrollar un modelo de gestión basado en DAD puede ayudar a Sociedades Bíblicas Unidas (SBU) a operar de forma más eficiente, fortalecer su gobernanza de proyectos, promover el trabajo colaborativo y mejorar su capacidad de respuesta a los cambios. Además, le daría una herramienta clara para tomar decisiones estratégicas, estandarizar procesos sin perder agilidad y adaptarse mejor a los cambios en el contexto.



Esta red de organizaciones permite la colaboración entre países en proyectos a gran escala, así como el patrocinio de proyectos de parte de los países que tienen más recursos financieros hacia aquellos países que tienen menos.

Según datos obtenidos del reporte anual del año 2023, Sociedades Bíblicas Unidas (SBU) alcanzó un total de 152 millones de personas con escrituras bíblicas solo en el año 2023, y desde el 2014 hasta el 2023 se distribuyeron casi 300 millones de Biblias. Se tradujo la Biblia a 106 nuevos idiomas en el año 2023, incluyendo la traducción a 15 lenguas de señas, se realizó un total de 37 proyectos de alfabetización en 84 idiomas alcanzando a 43,512 personas, entre muchos otros proyectos de apoyo social en países que padecen guerra, inestabilidad y conflicto social o desastres naturales. (United Bible Societies, 2023)

La Sociedad Bíblica de Honduras inició en 1978, actualmente tiene su oficina principal en Tegucigalpa, M.D.C., sin embargo, esta realiza proyectos de ayuda social y distribución de escritura cristiana alrededor de todo Honduras. La gama de proyectos va desde alfabetización, grupos para personas sordas, trabajo en prisiones, trabajo en escuelas, entre otros. (Sociedad Bíblica de Honduras, 2024)

Además, la Sociedad Bíblica de Honduras es parte de una organización global llamada Sociedades Bíblicas Unidas (SBU) con sede en Inglaterra, la cual brinda apoyo y patrocinio a cada Sociedad Bíblica en 240 países alrededor del mundo.

### 2.1.2 ANÁLISIS DE ACTORES CLAVE Y ROLES INVOLUCRADOS

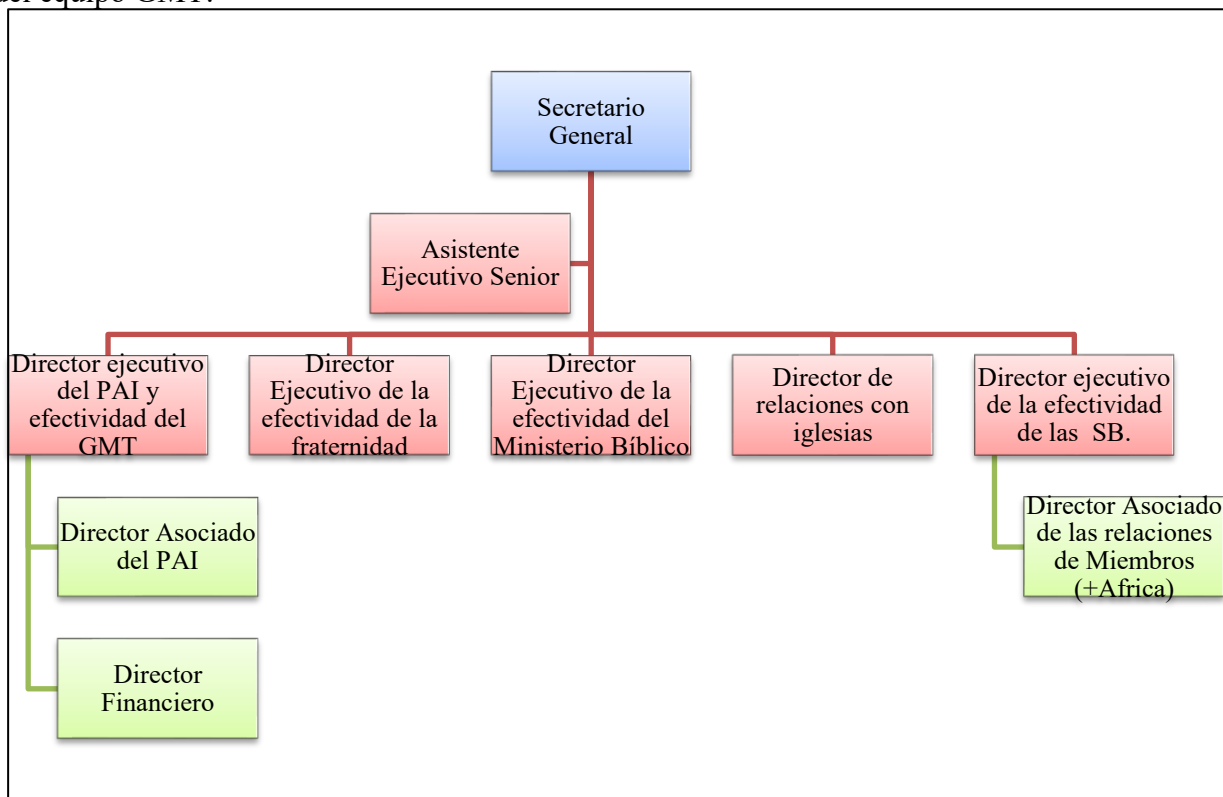
Para comprender el modelo de gestión de proyectos que maneja Sociedades Bíblicas Unidas (SBU), es necesario primero comprender los diferentes roles establecidos dentro de la organización.

Empezaremos primero por las funciones y roles de las Sociedades Bíblicas como tal. Estas funcionan en cada país como organizaciones sin fines de lucro que llevan a cabo proyectos sociales y que además funcionan como librerías que venden y ponen a la disposición de la sociedad escrituras y textos bíblicos, además muchas Sociedades Bíblicas tienen modelos financieros que pueden variar como es el caso en la SB de Honduras que además de la venta de escrituras, alquila su local para eventos y brinda servicios de catering.

Podemos identificar además dos tipos de funciones de las Sociedades Bíblicas en el ámbito de gestión de proyectos, denominaremos Sociedades Bíblica Implementadoras a aquellas que ejecutan un proyecto, usualmente en su contexto local, y la Sociedad Bíblica donante es aquella que apoya o financia la ejecución de un proyecto por parte de una Sociedad Bíblica Implementadora.

Otro actor clave en el proceso de gestión de proyectos es el equipo de misión global o GMT por sus siglas en inglés. Este equipo está conformado por personas de diferentes países y contextos que trabajan de manera internacional.

A continuación, se muestra un organigrama resumido para entender un poco mejor la estructura del equipo GMT:



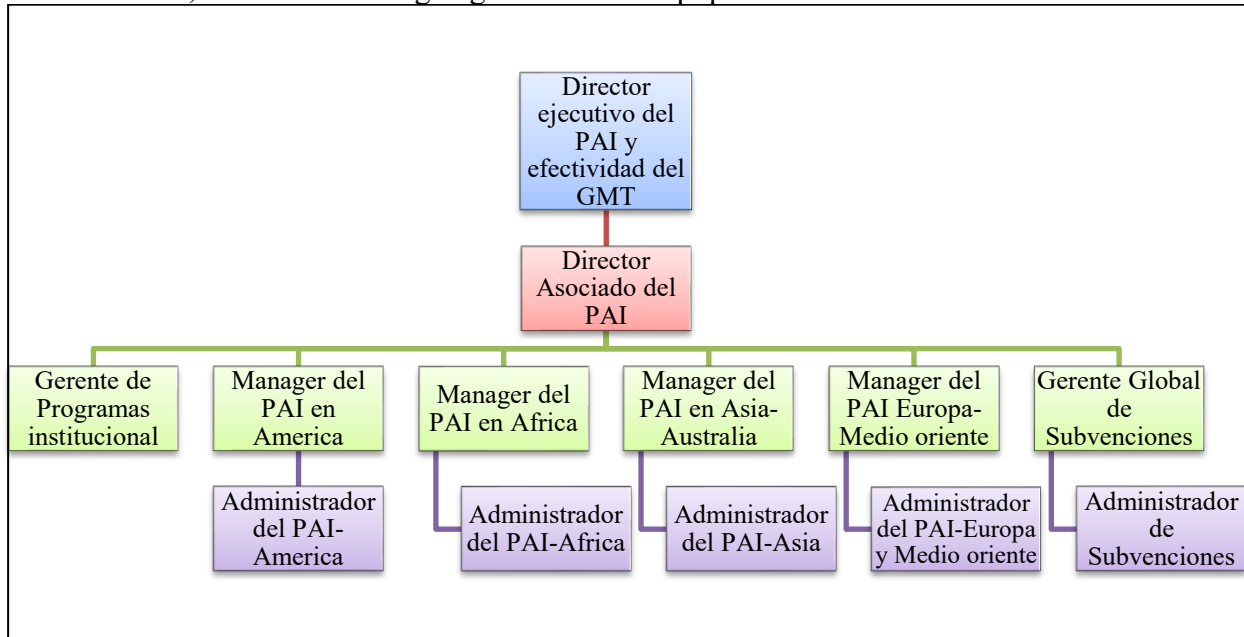
**Figura 2 Organigrama GMT - Secretaría General**

Fuente: Elaboración Propia

Dentro del GMT podemos identificar al equipo de Programa de Apoyo Internacional (PAI), este equipo se encarga de brindar apoyo a cada Sociedad Bíblica en la etapa de creación de proyectos por medio de la revisión y apoyo en la redacción de un plan de trabajo estructurado, el monitoreo y revisión de los proyectos, el financiamiento y apoyo general en la capacitación en

gestión de proyectos a cada Sociedad Bíblica. El equipo se divide en dos personas para cada una de las regiones de América junto al Caribe, África, Europa y Asia en conjunto con Australia. Este equipo es el encargado de la implementación de estándares y procedimientos de gestión de proyectos que sean utilizado por todas las Sociedades Bíblicas del mundo.

A continuación, se muestra un organigrama de este equipo:



**Figura 3 Organigrama Equipo PAI – SBU**

Fuente: Elaboración Propia

Este equipo es el indicado para desarrollar una evaluación de las competencias en metodologías ágiles o predictivas que tiene actualmente la organización, y también para implementar metodologías ágiles dentro del marco DAD en la organización.

Además de ser el nombre del equipo, el PAI también se le denomina a la estructura por medio de la cual las Sociedades Bíblicas Implementadores reciben fondos (subvenciones) de las Sociedades Bíblicas donantes. Cada subvención que es dirigida a una Sociedad Bíblica Implementadora pasa primero a través del PAI, obteniendo un porcentaje para cubrir gastos de operación, y siendo entregado a las Sociedades Bíblicas Implementadoras. Este sistema permite la ubicación de recursos de una manera más efectiva, facilita los trámites y normas necesarias para la entrega de subvenciones en cada país, y brinda la capacidad de tener una mejor capacidad de rendición de cuentas de los fondos por medio del equipo encargado de la administración de las subvenciones.

### 2.1.3 MODELO DE GESTIÓN DE PROYECTOS ACTUAL

Actualmente los proyectos de Sociedades Bíblicas Unidas (SBU) se gestionan por medio de una plataforma en línea llamada “Solomon”. Esta plataforma mantiene un registro de todos los proyectos que las Sociedades Bíblicas llevan a cabo, los cuales reciben fondos por medio del Programa de Apoyo Internacional (PAI). Esta plataforma sirve también para que los donantes puedan evaluar de antemano los proyectos y decidir en base a sus recursos disponibles y a su planeación estratégica que proyecto financiarán.

Los proyectos se desarrollan con base a un modelo tradicional o predictivo (con algunas diferencias), en los que la planeación de cada proyecto se realiza en la concepción de este y se busca seguir esta planeación durante todo el transcurso del proyecto. Los proyectos pueden tener una planeación anual en los que un proyecto tiene una duración de un solo año, planeación multianual en el que un proyecto se completa en el transcurso de múltiples años, o planeación anual repetitivo en los que el mismo proyecto se lleva a cabo año con año. Es importante destacar que actualmente, este tipo de planeación deja poca apertura para la flexibilidad en los proyectos, y los cambios que se realizan en base a la planeación son únicamente reducciones o incrementos en el alcance en base a la cantidad de fondos obtenidos, sin embargo, estos cambios en el alcance no se rigen por una estructura o procedimiento estandarizado.

En la plataforma Solomon cada proyecto tiene una página principal, la cual incluye planeación general y el contexto en el cual el proyecto se lleva a cabo, las diferentes secciones que muestran la planeación de los proyectos dentro de la plataforma se dividen de la siguiente manera:

- **Sección 1** – Introducción al Proyecto
  - Título del proyecto.
  - Fechas de inicio y finalización.
  - Resumen general del proyecto.
  - Otros recursos necesarios que no sean monetarios.
  - Contacto principal del proyecto.
  - Clasificación o Ranking en la escala de todos los proyectos de la Sociedades Bíblicas.
  - Razón o Motivo de la Clasificación.

- o Etiquetas del proyecto (Opcional).
- o Imagen del proyecto.
- o Video o presentación del proyecto (Opcional).
- **Sección 2 – Ajuste Estratégico**
  - o Objetivo del proyecto.
  - o Relación de los objetivos del proyecto con la estrategia general de la Sociedades Bíblicas.
  - o Como se relaciona el proyecto con los compromisos de SBU (Traducción, Interacción, Distribución, Digital, Resiliencia de la misión, Diáspora, Cuidado de la creación).
- **Sección 3 – Sobre los beneficiarios**
  - o Número total de personas que serán impactadas por este proyecto.
  - o La manera en que se calculó este número.
  - o Descripción de los beneficiarios.
  - o Cómo el concepto del proyecto ha sido influenciado según las necesidades de los beneficiarios.
  - o Contexto nacional/Comunitario relevante para este proyecto.
  - o Necesidad Nacional/Comunitaria de este proyecto.
  - o Ubicación del proyecto en el mapa. (Google Maps).
  - o Cómo el proyecto ayudará a los beneficiarios.
  - o Si el proyecto tiene niños o adultos vulnerables.
  - o Políticas de Salvaguarda implementadas en el proyecto.
- **Sección 4 – Escritura y oración**
  - o Motivación de las escrituras. (versículos bíblicos relacionados con los objetivos del proyecto).
  - o Puntos de oración.

- **Sección 5** – Actividades del proyecto
  - Actividades del proyecto con sus respectivas fechas de culminación.
  - Socios del proyecto.
    - Rol del socio.
    - Debida diligencia (due diligence) del socio.
    - Medidas de monitoreo de socios.
    - Notas generales.
- **Sección 6** – Dotación de recursos del Proyecto
  - Tabla del presupuesto del proyecto. Estas varían según cada proyecto, sin embargo, la tabla usualmente tiene los siguientes incisos que posteriormente se desglosan:
    - Costos de Escrituras.
    - Costos de Personal.
    - Costos Directos.
    - Costos Indirectos.
    - Ingresos designados y no designados del proyecto.
  - Notas Financieras
- **Sección 7** – Productos e impactos
  - Productos del proyecto.
  - Impacto del proyecto.
    - Impacto esperado.
    - Indicador del impacto.
    - El seguimiento o monitoreo que se le dará a los indicadores.
  - Cómo se identificará y registrará los resultados o productos esperados.
- **Sección 8** – Información complementaria

- o Documentos de apoyo y recursos multimedia.
  - o Investigaciones que sean relevantes para el proyecto.
  - o Testimonios o declaraciones de personas asociadas al proyecto.
  - o Trayectoria o liderazgo de los evaluadores del proyecto.
  - o Referencias externas.
  - o Mejores prácticas que se implementaran en el proyecto.
- **Sección 9 – Gestión de Riesgos**
    - o Nombre del riesgo.
    - o Tipo de riesgo.
    - o Descripción del riesgo.
    - o Impacto potencial.
    - o Medidas de mitigación del riesgo.

Si bien es cierto existen diferencias en la planeación en cascada usual de los proyectos, la gestión de proyectos de la organización sigue las características fundamentales de este modelo como la planificación detallada al inicio del proyecto, la gestión en base al tiempo, el costo y el alcance, la búsqueda de la minimización de los cambios en el alcance, entre otros.

#### 2.1.4 NIVEL DE MADUREZ ÁGIL EN LA ORGANIZACIÓN

Con el fin de poder medir el nivel de madurez en metodologías ágiles y la viabilidad de su aplicación se realizó un análisis evaluando 5 aspectos de la organización: Su liderazgo ágil, la cultura organizacional, los procesos y gobernanza, la estructura organizacional y la tecnología y herramientas que utilizan.

A continuación, se muestran los resultados:

**Tabla 1 Evaluación de Madurez Ágil**

<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>Escala (1-Inicial, 5-Avanzado)</b>
Liderazgo Ágil	Participación en decisiones Estratégicas	3
Liderazgo Ágil	Actitud frente a la innovación	2
Liderazgo Ágil	Cultura de aprendizaje continuo	3
Cultura Organizacional	Nivel de colaboración interdepartamental	3
Cultura Organizacional	Tolerancia al error como fuente de mejora	4
Cultura Organizacional	Enfoque en el valor al cliente	4
Procesos y Gobernanza	Capacidad de iteración y adaptación	3
Procesos y Gobernanza	Revisión continua de procesos	3
Procesos y Gobernanza	Grado de burocracia vs. fluidez	3
Estructura Organizacional	Existencia de equipos ágiles	1
Estructura Organizacional	Autonomía en la toma de decisiones	3
Estructura Organizacional	Reducción de silos organizacionales	3
Tecnología y Herramientas	Nivel de automatización de procesos	2
Tecnología y Herramientas	Uso de analítica para decisiones	3
Tecnología y Herramientas	Plataformas tecnológicas colaborativas	3
	<b>Promedio</b>	<b>2.87</b>

Fuente: Elaboración propia

En base al análisis podemos observar que existen muchos puntos de mejora en la Organización, siendo la categoría que tiene una mayor oportunidad de mejora es la estructura organizacional y la categoría con mayor desarrollo para la aplicación ágil de la cultura organizacional.

Este análisis se realizó por parte del equipo del PAI, el cual está a cargo de la gestión de proyectos en la Organización y conoce la estructura interna, promoviendo un criterio educado sobre la evaluación de cada una de estas diferentes dimensiones. Es por ello, que podemos determinar que la organización tiene la capacidad de implementar las metodologías ágiles en base a dimensiones como su cultura organizacional, ya que es una organización abierta a nuevas ideas, y con una buena capacidad de adaptación.

## 2.2 CONCEPTUALIZACIÓN

1. **Administración General:** Es aquella que constante, es decir es algo recurrente de duración extensa y desconocida. (Rivarola, 2007)

2. **Administración De Proyectos:** Es aquella que gestiona emprendimientos finitos que tienen objetivos específicos y que una vez completados se concluye la gestión, en la cual, se aplican conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas aplicadas a las diferentes actividades con el fin de alcanzar los objetivos del proyecto. (Rivarola, 2007)

3. **Daily Sprint:** Reunión diaria altamente focalizada con un time-box asignado, con el fin de que el Equipo Scrum se ponga al día sobre sus progresos y sobre cualquier impedimento que pudieran estar enfrentando. (Guía SBOK™)

4. **Disciplined Agile Delivery (DAD):** El concepto de Disciplined Agile Delivery (DAD) fue introducido por Scott Ambler y Mark Lines a principios de la década del 2010. Este surge como una respuesta a la necesidad de los equipos ágiles pudieran ser gestionados de manera más completa y flexible que con la metodología Scrum tradicional, DAD surgió inicialmente como una extensión de las buenas prácticas en múltiples metodologías ágiles, como Scrum, Kanban, XP, Lean y otros, dándoles un enfoque holístico e integral.

La evolución del concepto inicia con su enfoque exclusivo en el “Delivery” o la entrega de soluciones tecnológicas, principalmente el desarrollo de software. Con el tiempo la metodología ha ido evolucionando para tener un enfoque más amplio, lo que se conocería simplemente como Disciplined Agile (DA) el cual involucra temas como la estructura organizacional, la gestión del portafolio, la gobernanza, y otros aspectos. El PMI adquirió esta metodología en el 2019 formalizando aún más su set de herramientas y es en este momento DAD pasó a ser un subconjunto de DA, centrado únicamente en el ciclo de vida de entrega ágil.

Hoy en día DAD se define como un enfoque de proceso híbrido ágil que permite a los equipos tomar decisiones inteligentes sobre su forma de trabajar (WoW) al guiar la entrega de soluciones de forma disciplinada, desde la concepción hasta la implementación (PMI, 2021)

5. **Entregable:** Es aquel bien o servicios definido y verificable que se genera durante el desarrollo del proyecto o que es su resultado. (Rivarola, 2007)

6. **Equipo Scrum:** El Equipo Scrum es uno de los roles del equipo principal de Scrum. El Equipo Scrum trabaja en la creación de entregables del proyecto y contribuye a la realización del valor del negocio para todos los stakeholders y del proyecto. (Guía SBOK™)

7. **Increment:** Es un peldaño concreto hacia el Objetivo del Producto. (Scrum.org & Scrum Inc., 2020)

8. **Kanban:** Un método para definir, gestionar y mejorar los servicios que ofrecen trabajo basado en conocimiento. (Anderson & Carmichael, 2016)

9. **Portafolio:** Proyectos, programas, portafolios secundarios y operaciones gestionadas como un grupo con el ánimo de lograr los objetivos estratégicos. (Guía del PMBOK®, Séptima edición)

10. **Producto:** Artefacto producido, cuantificable y que puede ser en sí mismo un elemento terminado o un componente de un elemento. (Guía del PMBOK®, Séptima edición)

11. **Product Owner:** Persona responsable de maximizar el valor del negocio en el proyecto. Es la persona responsable de articular los requerimientos del cliente y mantener la justificación del negocio del proyecto. (Guía SBOK™)

12. **Programa:** Proyectos, programas secundarios y actividades de programas relacionados cuya gestión se realiza de manera coordinada para obtener beneficios que no se obtendrían si se gestionaran en forma individual. (Guía del PMBOK®, Séptima edición)

13. **Proyecto:** Esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos indica un principio y un final para el trabajo del proyecto o una fase del trabajo del proyecto. Los proyectos pueden ser independientes o formar parte de un programa o portafolio. (Guía del PMBOK®, Séptima edición)

14. **Product Backlog:** Lista emergente y ordenada de lo que se necesita para mejorar el producto. Es la única fuente del trabajo realizado por el Scrum Team. (Scrum.org & Scrum Inc., 2020)

15. **SB:** Sociedades Bíblicas.

16. **SBU:** Sociedades Bíblicas Unidas. (2024)

17. **Scrum:** Marco de trabajo liviano que ayuda a las personas, equipos y organizaciones a generar valor a través de soluciones adaptativas para problemas complejos. (Scrumio, s.f.)

18. **Scrum Máster:** Uno de los roles en el equipo principal de Scrum. Él o ella facilita la creación de entregables del proyecto, gestiona riesgos, cambios e impedimentos durante el proceso de llevar a cabo el Daily Standup, la retrospectiva del sprint y demás procesos de Scrum. (Guía SBOK™)

19. **Sprint:** Iteración con un time-box de una a seis semanas de duración durante el cual el Equipo Scrum crea y trabaja en los entregables del sprint. (Guía SBOK™)

20. **Sprint Backlog:** se compone del Objetivo del Sprint (por qué), el conjunto de elementos del Product Backlog seleccionados para el Sprint (qué), así como un plan de acción para entregar el Increment (cómo). (Scrum.org & Scrum Inc., 2020)

21. **Sprint Planning:** Reunión de planificación del sprint Esta reunión se lleva a cabo antes del sprint, como parte de los procesos de comprometer historias de usuario, identificar tareas, estimar tareas y crear el Sprint Backlog. Se asigna a un time-box de ocho horas durante un sprint de un mes de duración. La reunión de planificación del sprint se divide en dos partes: Definición del objetivo e Identificación y estimación de tareas. (Guía SBOK™)

22. **Sprint Review:** La reunión de revisión del sprint tiene un time-box de cuatro horas en un sprint de un mes o puede escalarse según la duración del sprint. Durante la reunión de revisión del sprint, el Equipo Scrum presente los entregables del actual sprint al Product Owner quien puede aceptarlos o rechazarlos. (Guía SBOK™)

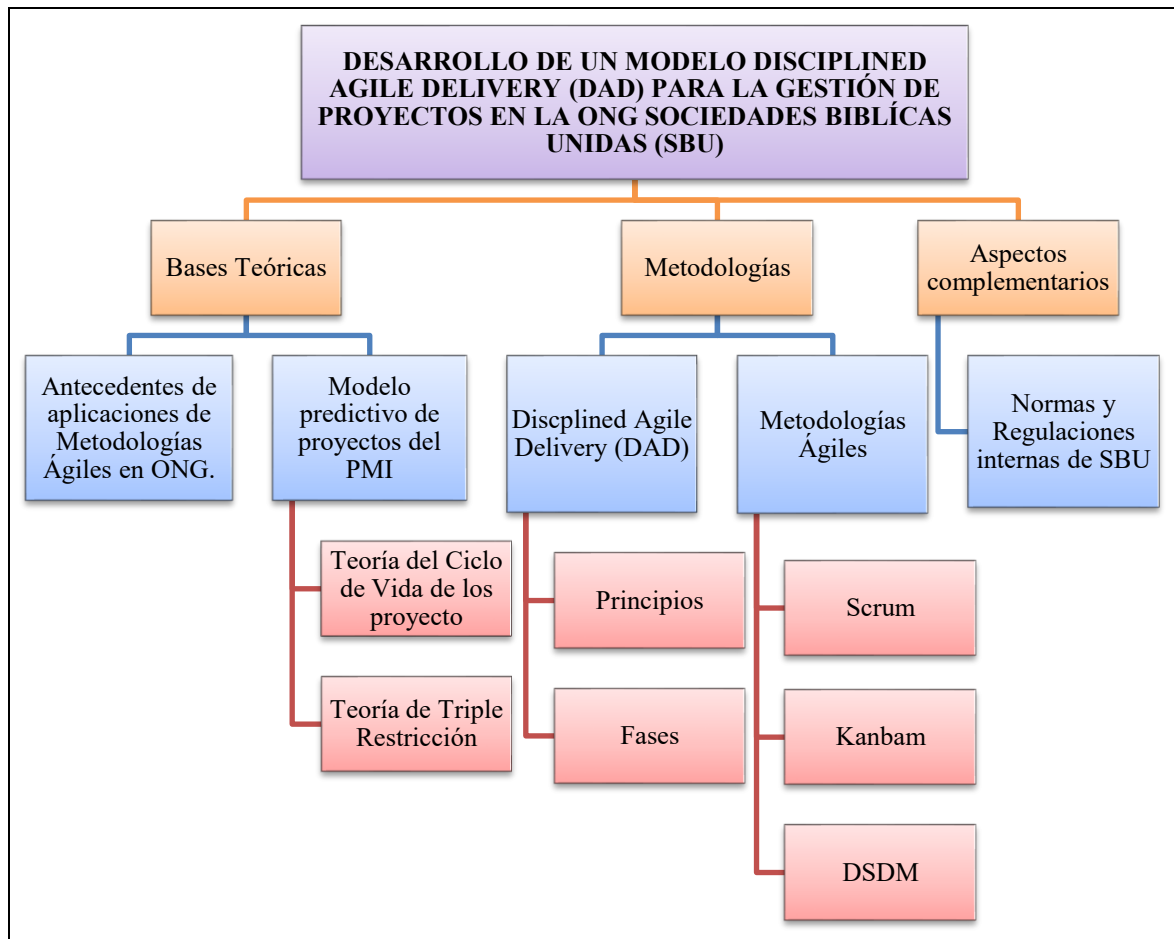
23. **Sprint Backlog:** El Sprint Backlog es una lista de tareas a ser ejecutadas por el Equipo Scrum en el próximo sprint. (Guía SBOK™)

24. **Retrospectiva del Sprint:** En este proceso el Scrum Máster y el Equipo Scrum se reúnen para analizar las lecciones aprendidas a lo largo del Sprint. Dichas lecciones se documentan y se pueden aplicar a futuros Sprints. (Guía SBOK™)

25. **Entrevista semiestructurada:** Es una técnica de recolección de datos cualitativa que combina preguntas previamente definidas con la flexibilidad de explorar temas emergentes

durante la conversación. Este tipo de entrevista permite profundizar en las experiencias, percepciones y opiniones del entrevistado, favoreciendo un diálogo más natural, sin perder el enfoque temático establecido por el investigador. Su estructura abierta permite adaptar el orden o el contenido de las preguntas según la dinámica de la entrevista, lo que la convierte en una herramienta valiosa para estudios exploratorios o interpretativos (Sampieri, Collado & Lucio, 2014).

**26. Cuestionario:** Es una técnica estructurada de recolección de datos que consiste en un conjunto de preguntas escritas, diseñadas para obtener información específica de los participantes. Este instrumento puede ser administrado de manera presencial, virtual o por otros medios, y puede contener preguntas cerradas, abiertas o mixtas, dependiendo del tipo de información que se desea recolectar. Su principal ventaja radica en la estandarización del formato, lo que facilita la comparación de respuestas y el análisis cuantitativo, además de permitir la participación de un mayor número de personas en un tiempo relativamente corto (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).



**Figura 4 Mapa Conceptual del Marco Teórico de la Tesis**

Fuente: Elaboración Propia

## 2.3 TEORÍAS DE SUSTENTO

### 2.3.1 BASES TEÓRICAS

#### 2.3.1.1 ANTECEDENTES DE METODOLOGÍAS ÁGILES EN ONG

Siendo Sociedades Bíblicas Unidas (SBU) una organización internacional orientada a la difusión de la Biblia y el desarrollo espiritual y social de las comunidades; dicha organización desarrolla sus proyectos en el marco de normas y regulaciones internas, sin embargo, esta puede enfrentar algunos retos entre los que podemos mencionar:

- Recursos financieros y humanos limitados.
- Alta necesidad de transparencia y trazabilidad.
- Requisitos cambiantes debido a la naturaleza social y cultural de sus proyectos.

En congruencia con lo anterior, Sociedades Bíblicas Unidas (SBU) debe mantener el control de recursos, cronogramas y rendición de cuentas, lo cual es fundamental en su entorno para cada uno de sus proyectos. Entonces podríamos decir, que esta organización ejecuta hoy por hoy sus proyectos bajo un “modelo en cascada” (waterfall), puesto que el mismo sigue una secuencia lógica de fases bien definidas desde el inicio hasta el cierre; lo anterior en base a que sus proyectos usualmente tienen requisitos estables y puede planificarse desde un inicio.

Es por ello, que si aplicamos lo señalado por el Project Management Institute (PMI), un proyecto es “un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos indica un principio y un final para el trabajo del proyecto o una fase del trabajo del proyecto. Los proyectos pueden ser independientes o formar parte de un programa o portafolio” (PMI, 2021). Entonces se vuelve fundamental para la gestión de proyectos la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con sus requisitos.

La Guía del PMBOK® (Project Management Body of Knowledge), que es uno de los principales estándares desarrollados por el PMI para la gestión de proyectos, se definen como características de un proyecto los siguientes:

- Temporalidad: Debido a que los proyectos tienen un inicio y un final definido.
- Resultados únicos: El resultado final de los proyectos es algo que no se había producido antes (aunque se puedan usar plantillas o modelos).
- Progresivo: Los proyectos se desarrollan de manera gradual a medida que se avanza en la planificación y ejecución.
- Limitaciones y restricciones: Los proyectos operan bajo restricciones como alcance, tiempo, costo, calidad, recursos y riesgos.

#### 2.3.1.2 MODELO PREDICTIVO DE PROYECTOS DEL PMI

El modelo predictivo es uno de los enfoques más tradicionales en la gestión de proyectos, el cual también es conocido como modelo cascada, ya que está fundamentada su planificación de proyectos desde el inicio hasta el final del proyecto.

Es importante mencionar que este modelo es ideal para proyectos con objetivos bien establecidos, que sean de baja incertidumbre y que su ambiente sea estable. El éxito de los

proyectos desarrollados bajo el modelo predictivo depende del cumplimiento de los criterios de alcance, tiempo y costo establecidos desde un inicio.

El PMBOK determina algunas características del modelo de la siguiente manera:

- Se necesita una planificación detallada al inicio del proyecto.
- Se enfoca en la gestión del alcance, tiempo y costo.
- Los cambios durante el proyecto son difíciles y costosos, por lo que, estos se minimizan.
- Es ideal para proyectos con requisitos estables y bien definidos.

#### 2.3.1.2.1 TEORÍA DEL CICLO DE VIDA DE LOS PROYECTOS

Tal y como nos hemos referido anteriormente, la planificación paso a paso en este tipo de proyectos es fundamental, es por ello, que se definen las etapas o fases de forma secuencial a fin de tener una claridad de ejecución a la que el proyecto esté sujeta, lo cual se hace con el fin de hacer más eficiente la administración y control, y cada fase se considera como completa una vez se produce el entregable. A continuación, se detallan las fases que identifican a los proyectos:

- **Inicio:** Definición del proyecto y autorización (Definición de Estudio de viabilidad, análisis de stakeholders, acta del proyecto, etc.)
- **Planificación:** Establecimiento del alcance, cronograma, presupuesto, costos y riesgos.
- **Ejecución:** Implementación de los planes.
- **Monitoreo y control:** Seguimiento del progreso y gestión de cambios.
- **Cierre:** Formalización de la aceptación y finalización del proyecto.

Todo lo anterior con el objetivo de diferenciar un proyecto de una operación recurrente o continua, considerándose por tal razón, que las operaciones son actividades permanentes y repetitivas, mientras que los proyectos son finitos y únicos.

De igual forma, el PMBOK® nos enseña que existen áreas de conocimiento que nos permiten una gestión sistemática y estructurada, útil especialmente en proyectos de organizaciones como ONG, en los cuales, la rendición de cuentas y el cumplimiento son fundamentales y entre ellas se destacan:

- **Integración:** En esta área nos encargamos de:
  - Elaborar el acta de constitución del proyecto.
  - Elaborar el plan de gestión del proyecto.
  - Dirigir y gestionar la ejecución del proyecto.
  - Monitorizar y controlar del trabajo del proyecto.
  - Realizar control integrado de cambios.
  - Cierre.
- **Alcance:** En esta área nos encargamos de:
  - Elaborar plan de alcance.
  - Recopilar requisitos.
  - Definir el alcance.
  - Crear la EDT.
  - Verificar el alcance.
  - Controlar el alcance.
- **Tiempo:** En esta área nos encargamos de:
  - Elaborar gestión del cronograma.
  - Definir las actividades.
  - Secuenciar las actividades.
  - Estimar recursos de las actividades.
  - Estimar duración de las actividades.
  - Desarrollar cronograma.
  - Controla el cronograma.
- **Costo:** En esta área nos encargamos de:

- Elaborar plan de costos.
- Estimar costos.
- Determinar el presupuesto.
- Controlar los costos.
- **Calidad:** En esta área nos encargamos de:
  - Elaborar plan de calidad.
  - Asegurar calidad del proyecto.
  - Controlar la calidad.
- **Recursos:** En esta área nos encargamos de:
  - Elaborar plan de recursos humanos.
  - Adquirir el equipo del proyecto.
  - Desarrollar el equipo del proyecto.
  - Gestionar el equipo del proyecto.
- **Comunicación:** En esta área nos encargamos de:
  - Elaborar el plan de comunicación.
  - Gestionar la comunicación.
  - Controlar las comunicaciones.
- **Riesgos:** En esta área nos encargamos de:
  - Elaborar el plan de riesgos.
  - Identificar el riesgo.
  - Realizar un análisis cuantitativo de riesgos.
  - Realizar un análisis cualitativo de riesgos.
  - Elaborar un plan de respuesta de los riesgos.
  - Controlar los Riesgos.

- **Adquisiciones:** En esta área nos encargamos de:

- Elaborar el plan de adquisiciones.
- Efectuar las adquisiciones.
- Controlar las adquisiciones.
- Cerrar las adquisiciones.

- **Interesados:** En esta área nos encargamos de:

- Identificar los interesados.
- Elaborar el plan de gestión de los interesados.
- Gestionar las expectativas de los interesados.
- Controlar las expectativas de los interesados.

Hoy en día contamos con la Guía PMBOK 7ª edición y esta ha cambiado un poco el enfoque, puesto que actualmente no están estructurados los procesos y áreas de conocimiento, sino por principios y dominios de desempeño; no obstante, sigue reconociendo que en la práctica se pueden usar diferentes modelos, incluyendo el modelo predictivo.

En congruencia con lo anterior el estándar para la dirección de proyectos (Ciclo de vida) se detallan a continuación (Project Management Institute, 2021, p. xvii):

1. Introducción.
2. Sistema de valor de entrega de valor.
3. Principios de la dirección de proyectos:

- Administración
- Adaptación
- Equipo
- Calidad
- Interesados

- Complejidad
- Valor
- Riesgo
- Pensamiento sistemático
- Adaptabilidad y capacidad de recuperación
- Liderazgo
- Cambio

De igual manera la Guía PMBOK 7ª edición define los fundamentos para la dirección de proyectos así:

4. Dominios de desempeño del proyecto:

- Interesados
- planificación
- Equipo
- Trabajo del proyecto
- Enfoque de desarrollo y ciclo de vida
- Entrega
- Medición
- Incertidumbre

5. Adaptación.

6. Modelo, métodos y artefactos.

### 2.3.1.2.2 TEORÍA DE LA TRIPLE RESTRICCIÓN AMPLIADA

En toda la ejecutoria de los proyectos nos encontramos con limitaciones y riesgos que deben ser considerados para asegurarnos el éxito del proyecto; es por ello que la Teoría de la Triple Restricción (también conocida como Triángulo del Proyecto) es un concepto fundamental en la gestión de proyectos, ya que mediante esta teoría se identifican tres restricciones que limitan los proyectos, que deben de tenerse en cuenta durante todo el ciclo de vida y usualmente la mayoría repercuten entre sí, por lo que deben gestionarse correctamente, pues cambiar una, sin ajustar la otra puede ocasionar problemas. (Moriya, 2022)

Por lo anteriormente expuesto, el éxito del proyecto va a depender del equilibrio de elementos fundamentales, siendo estos:

1. **Alcance:** Es el entregable, es decir, los productos, servicios o resultados que se esperan del proyecto.
2. **Tiempo:** Plazo para completar las actividades del proyecto.
3. **Costo:** Presupuesto disponible para ejecutar el proyecto (mano de obra, materiales, tecnología, etc.).
4. **Calidad:** Incluye los estándares de calidad para los entregables del proyecto y la satisfacción del cliente. La calidad afecta directamente la percepción del éxito del proyecto.

La triple restricción está interrelacionada ente sí. Cambiar una, sin ajustar las otras, puede generar problemas:

**Tabla 2 Interdependencia entre restricciones**

Cambio en	Posibles consecuencias
Alcance ↑	Costo ↑, Tiempo ↑
Tiempo ↓	Costo ↑, Alcance ↓
Costo ↓	Alcance ↓, Tiempo ↑

Fuente: (Moriya, 2022)

**La restricción en el alcance:** Tal y como sabemos, el alcance se define claramente desde el inicio del proyecto, y todos los interesados deben estar involucrados para evitar complicaciones o mejor dicho evitar realizar cambios con el proyecto en marcha; es por ello por lo que Moriya Tsubasa nos recomienda:

1. Facilitar copia de la documentación del alcance incluyendo los requisitos desde el inicio del proyecto.
2. Establecer claramente que permita gestionar un cambio, si lo hubiere, de modo que se determine como se revisará, se aprobará, se aplicará si llegase a existir ese cambio.
3. Constantemente estar comunicando el alcance de forma clara y periódica.

**La restricción del tiempo:** Tal y como todos sabemos programar de forma adecuada nuestro proyecto es esencial, por lo que, establecer el plazo para nuestro proyecto debe ser realizado cuidadosamente y de forma realista con base en el alcance; y el seguimiento y control es fundamenta, de tal manera que nos aseguremos del cumplimiento del mismo para el éxito del proyecto, para realizar esta actividad nos podemos apoyar con herramientas tecnológicas que nos ayuden a monitorear de forma integral la ejecutoria del mismo y evitar sorpresas que desencadenen resultados negativos para nuestro proyecto.

**La restricción del costo:** Preparar el presupuesto completo, es decir incluir todos aquellos gastos fijos y variables, sin dejar de lado los costos por los permisos o servicios financieros que sean necesarios, todo con el objetivo de tener la claridad de la inversión que representara el ejecutar un proyecto; para realizar el presupuesto de forma certera nos podemos apoyar con datos estadísticos de proyectos similares, estimar con claridad los recursos de mano de obra y materiales que requeriremos, pues como comprenderemos el control de los costos es fundamental para el éxito del proyecto.

La Triple Restricción Ampliada, incorpora la **calidad** como un factor adicional que influye en el éxito del proyecto. La calidad no solo se refiere a los estándares del producto o servicio entregado, sino también a la satisfacción del cliente y el cumplimiento de los requisitos del proyecto.

### 2.3.1.3 TEORÍA DE GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL: MODELO DE LOS 8 PASOS DE KOTTER

La integración de un modelo de gestión como Disciplined Agile Delivery en una organización de la magnitud de Sociedades Bíblicas Unidas involucra muchos aspectos a considerar, no solamente es la integración de un nuevo enfoque técnico, sino que también involucra una transformación cultural y estructural. Este proceso requiere de una gestión estructurada para

poder realizarse de la manera correcta. Es con este contexto, que se introduce en esta investigación el modelo de ocho pasos de Kotter, el cual es una referencia fundamental para guiar el proceso del cambio organizacional.

Este modelo se basa en la secuencia de ocho etapas para poder lograr el cambio organizacional de manera efectiva, estas permitirán movilizar a las personas, reducir la resistencia al cambio, y consolidar nuevas prácticas dentro de la cultura institucional (Kotter, 1996)

- 1. Crear un sentido de urgencia:** Esta etapa implica identificar las razones por las cuales se está realizando el cambio, y comunicar a las personas cual es la importancia de actuar de manera inmediata. Se pueden evidenciar problemas de la manera de trabajar actual y de qué manera una nueva propuesta de trabajo pudiera hacer que el trabajo realizado sea más eficiente.
- 2. Formar una coalición guía:** Esta etapa consiste en organizar un grupo de liderazgo por medio del cual se brinde la influencia y la credibilidad necesaria para que apoyen directa y activamente el cambio. Estos pudieran ser, directores dentro de la organización, coordinadores de proyectos, o auditores que estén comprometidos con la visión de la organización.
- 3. Desarrollar una visión y estrategia:** En esta etapa se define una dirección clara para poder enfocar todos los esfuerzos del cambio. La visión pudiera ser crear una organización más ágil, más adaptable más colaborativa o que tenga resultados más concretos y reales.
- 4. Comunicar la visión del cambio:** La comunicación efectiva es crítica para poder garantizar que todos los miembros de un equipo o de la organización comprendan y compartan la dirección a la que se busca llegar. La comunicación debe ser constante, transparente y acompañada de ejemplos prácticos que refuercen el mensaje (Kotter J. P., 2012)
- 5. Facultar a otros para actuar:** Esta etapa implica eliminar aquellos factores que pudieran ser obstáculos para poder adoptar el cambio en la organización de manera adecuada. Estos pudieran ser obstáculos organizacionales, culturales o de recursos. Realizar esta etapa puede implicar simplificar procesos administrativos o capacitar a los miembros del equipo para utilizar los nuevos modelos de trabajo.
- 6. Generar triunfos a corto plazo:** Según Kotter (1996), es fundamental poder lograr resultados visibles y tempranos que validen el esfuerzo y aumenten la motivación del personal. Pruebas piloto exitosas, o hitos y reconocimientos en la implementación temprana son maneras en las que se puede realizar esta etapa de manera exitosa.

7. **Consolidar los logros y producir más cambio:** Dando un seguimiento cercano a la etapa anterior, es crucial poder ampliar el alcance del cambio a medida que se vayan cumpliendo con los triunfos o éxitos a corto plazo. A la vez, se deben de reforzar las prácticas que han logrado ser efectivas anteriormente.
8. **Anclar el cambio en la cultura Organizacional:** La última etapa del modelo de Kotter. Esta significa poder integrar las nuevas prácticas y metodologías a los valores, normas y comportamientos de la organización, procurando finalmente que exista sostenibilidad en la integración realizada.

Para poder integrar cada una de estas etapas, el liderazgo es un factor determinante. El cambio no puede ser impuesto con directrices únicamente ejecutivas, sino que este debe ser inspirado, comunicado y ejemplificado por los directores y líderes de la organización. (Kotter J. P., 2012)

#### 2.3.1.4 TEORÍA DE ADOPCIÓN DE LA INNOVACIÓN: DIFUSIÓN DE INNOVACIONES DE ROGERS

Otro factor importante a tomar en cuenta es que la implementación de nuevas tecnologías también requiere de una gestión estructurada y una comunicación efectiva para que se pueda llevar a cabo de manera correcta. La teoría de difusión de innovaciones propuesta por Everett M. Rogers en 1962, nos ofrece un marco analítico que explica cómo una innovación se propaga dentro de un sistema social a lo largo del tiempo.

Bajo este marco, se define la difusión de innovaciones como el proceso mediante el cual una innovación es comunicada a través de ciertos canales, durante un periodo determinado, entre los miembros de un sistema social (Rogers, 2003). Este proceso depende de la percepción que las personas tienen sobre la innovación y de su interacción social, por lo que no ocurre de manera inmediata ni tampoco de manera uniforme. Según Rogers, la innovación atraviesa estas cinco etapas principales:

1. **Conocimiento:** Es cuando la persona toma conciencia de la existencia de la innovación.
2. **Persuasión:** Ocurre cuando se forma una actitud favorable o desfavorable hacia la innovación.
3. **Decisión:** Se elige adoptar o rechazar la innovación.
4. **Implementación:** Se pone en práctica la innovación en el contexto organizacional.

5. **Confirmación:** La última etapa del proceso y es por medio de la cual se busca la validación de la decisión tomada y se consolidan las prácticas asociadas.

Otro de los componentes principales de la teoría de Rogers, es la clasificación de los miembros de una organización según su disposición al cambio, estos son clasificados en:

1. **Innovadores:** Estas personas representan el 2.5% de la población, son los primeros en adoptar la innovación, asumen riesgos y usualmente son también los promotores iniciales del cambio.
2. **Adoptadores tempranos:** En esta categoría se encuentra el 13.5% de la población, son líderes o coordinadores con influencia que validan la innovación y sirven de ejemplo para los demás.
3. **Mayoría temprana:** Representan el 34% de la población y adoptan la innovación únicamente cuando existen evidencias de su efectividad.
4. **Mayoría tardía:** Representan también el 34% de la población y se integran únicamente cuando el cambio se ha vuelto ya una norma establecida dentro de la organización.
5. **Rezagados:** Esta parte de la población representa el 16% y son los últimos en adoptar la innovación, generalmente ocurre por escepticismo o apego a las prácticas tradicionales.

Poder identificar estas categorías y en cuales de ellas se ubican los actores en el proceso de integración de la innovación permite a la organización trabajar de manera más eficiente con ellos. Por ejemplo, se puede determinar involucrar a ciertas personas desde el inicio del proceso de integración si se identifican claramente quiénes son los innovadores, con el fin de generar credibilidad y motivación en el resto de las personas. (Rogers, 2003)

### 2.3.2 METODOLOGÍAS DESARROLLADAS

#### 2.3.2.1 DISCIPLINED AGILE DELIVERY (DAD)

El Disciplined Agile Delivery (DAD) es un enfoque de gestión de proyectos híbrido que se enfoca en la entrega de valor de manera efectiva y eficiente utilizando metodologías ágiles como Scrum, Kanban, Lean, XP y otras (Ambler & Lines, 2020). La principal diferencia de este enfoque con las metodologías ágiles tradicionales es que Disciplined Agile Delivery (DAD) proporciona un marco integral que cubre el ciclo de vida completo, ya sea de un proyecto o del desarrollo de software desde la concepción hasta la entrega, incluyendo también el mantenimiento o monitoreo.

Para fines de esta tesis y en base a los requerimientos de la organización Sociedades Bíblicas Unidas (SBU), se utilizarán los principios y fases del marco Disciplined Agile Delivery

(DAD) aplicándolas en un contexto de gestión de proyectos y enfocándose únicamente en las metodologías ágiles de Scrum y Kanban, ya que estas son las que más se aplican al desarrollo de proyectos y obviando aquellas metodologías ágiles que son más enfocadas en el desarrollo de software o producción como XP o Lean, respectivamente.

## PRINCIPIOS

El Project Management Institute (PMI, 2021) nos brinda información acerca de los principios por los cuales se rige el Disciplined Agile® (DA™), los cuales les permiten a las organizaciones o equipos de trabajo tomar decisiones adaptables al contexto y realidad de sus proyectos; algunos de estos principios son:

**Deleitar a los Clientes:** Ir más allá de simplemente satisfacer las necesidades los clientes o beneficiarios. Se debe tener una prioridad por brindar la mejor experiencia posible a los clientes tanto internos como externos.

**Sé Increíble:** Buscar una mejora continua como organización o equipo de trabajo e implementar esto en la cultura organizacional.

**Contexto Cuenta:** Cada persona, cada organización y cada equipo de trabajo es diferente y único. Las situaciones que enfrentan también evolucionan en el tiempo. Esto implica que se debe de escoger una propia manera de trabajar (Way of Working) para reflejar el contexto al que se enfrenta y evolucionar esta manera de trabajar o WOW según evolucione también el contexto. (Ambler & Lines, 2020).

**Se pragmático:** El objetivo principal de una organización no debe ser “Ágil” sino eficaces en cumplir los objetivos, se deben de utilizar las estrategias que brinden mejores resultados, ya sean las metodologías ágiles o predictivas o tradicionales cuando estas sean mejores.

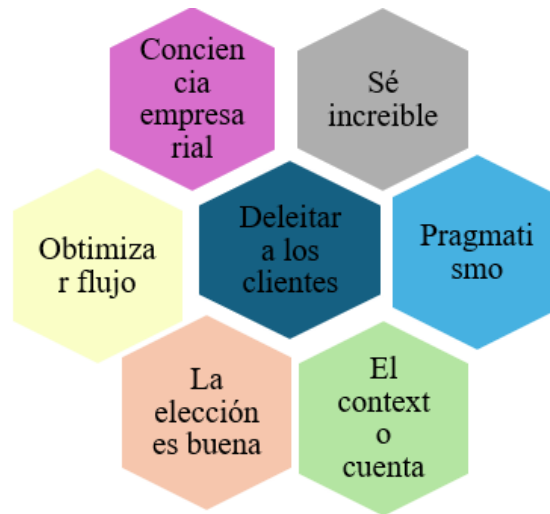
**La elección es buena:** Para elegir el “WOW” de una manera pragmática y basada en el contexto, se deben de brindar opciones, conocer los factores que conlleva la elección tomada y elegir la que mejor se adapte al contexto. (Ambler & Lines, 2020).

**Optimización del flujo de valor:** Se debe de buscar optimizar el flujo de valor del equipo u organización. Esto involucra no solamente a la manera de trabajar de cada equipo, sino la estructura de la organización como tal.

**Organización en base a productos/servicios:** El enfoque de la organización debe de ser en base a los productos o servicios que brinda, este principio está muy relacionado con el flujo de valor, ya que este debe de estar enfocado en generar los mejores productos o servicios posibles. Traído a proyectos, podemos aplicar este principio en el cumplimiento de los objetivos.

**Concienciación empresarial:** Se debe de tomar en cuenta más allá de las necesidades del equipo y enfocarse también en las necesidades a largo plazo de la organización. (PMI, 2021)

Estos principios se pueden apreciar en la siguiente ilustración:



**Figura 5 Principios DAD**

Fuente: (Ambler & Lines, 2020)

## FASES

Además de los principios, el enfoque Disciplined Agile Delivery (DAD) también estructura el ciclo de vida en tres diferentes fases.

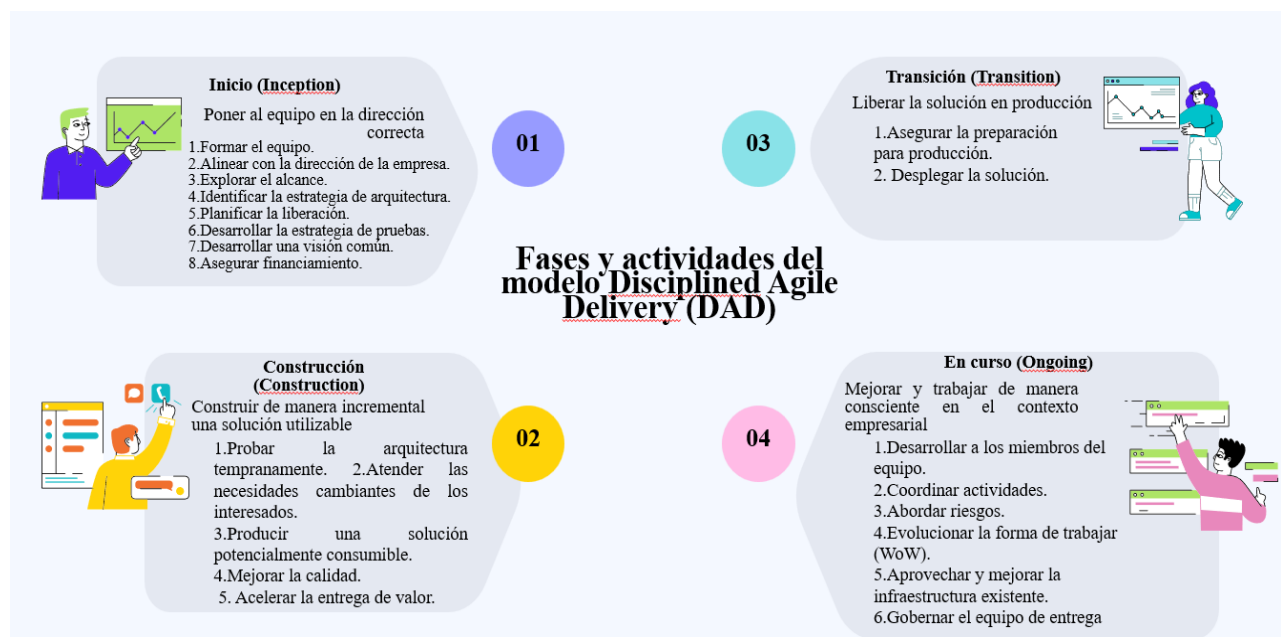
**Fase de Incepción:** En esta etapa se define el alcance inicial del proyecto, se establecen los objetivos, se identifican los riesgos más importantes y se conforma el equipo. Una distinción de la metodología Scrum, es que Disciplined Agile Delivery (DAD) incluye actividades previas como la validación de viabilidad y la identificación de arquitectura. (Ambler S. W., 2012)

**Fase de Construcción:** Esta es la fase de desarrollo de manera iterativa, en esta se produce un sistema funcional mediante entregas incrementales de valor. En esta fase es en la que se aplican las metodologías ágiles combinadas, además de estrategias de calidad, pruebas continuas y un proceso de evolución en el que se adapta constantemente según su contexto y retroalimentación de

beneficiarios y equipo de trabajo.

**Fase de Transición:** Esta fase se enfoca en preparar la solución que utilizará la organización, esta fase incluye la capacitación de los miembros del equipo, la documentación las pruebas finales, y cualquier otra actividad necesaria para que la manera de trabajar sea exitosa y sostenible.

A continuación, se muestra una imagen del libro “Choose your WOW” elaborada por los creadores del marco Disciplined Agile Delivery (DAD) en los que se identifican los objetivos de cada fase, junto con los objetivos generales de todo el ciclo de vida del enfoque:



**Figura 6 Fases y Objetivos en el Ciclo de Vida DAD**

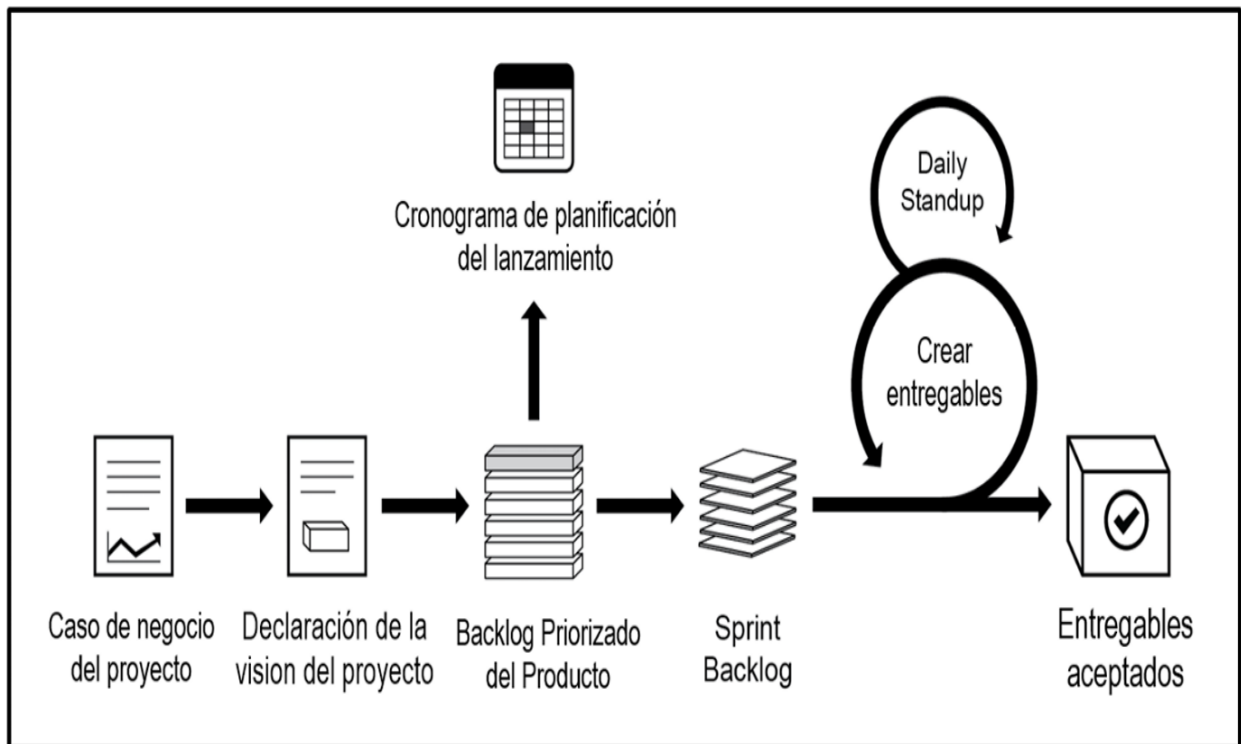
Fuente: Creación propia con base en (Ambler & Lines, 2020)

### 2.3.2.2 METODOLOGÍAS ÁGILES

#### 2.3.2.2.1 METODOLOGÍAS SCRUM

Scrum es una metodología ágil, la cual se define como un marco de trabajo liviano que ayuda a las personas, equipos y organizaciones a generar valor a través de soluciones adaptativas para problemas complejos; esta metodología es empleada en sprint o ciclos cortos de desarrollo y se basa en la inteligencia colectiva de las personas que lo utilizan.

La Guía SBOK™ manifiesta que Scrum es un marco adaptable, iterativo, rápido, flexible y eficaz, diseñado para ofrecer un valor considerable en forma rápida a lo largo del proyecto, garantizando transparencia en la comunicación y creando un ambiente de responsabilidad colectiva y de progreso continuo y es compatible con el desarrollo de productos y servicios en todo tipo de industrias y en cualquier tipo de proyecto, independientemente de su complejidad. De igual forma, la guía nos indica que la fortaleza principal de Scrum radica en el uso de equipos interfuncionales, auto organizados y empoderados que dividen su trabajo en ciclos de trabajo cortos y concentrados llamados Sprints.



**Figura 7 Flujo de un proyecto Scrum**

Fuente: Guía SBOK™

El marco de trabajo Scrum se integra por tres roles de responsabilidad, mismos que se detallan a continuación (Scrum.org & Scrum Inc., 2020):

**Scrum Máster:** Podemos definirlo como el responsable de establecer el Scrum, el cual se involucra ayudando a todos a comprender la teoría y práctica tanto del Scrum Teams como de la organización; buscando la efectividad del Scrum Teams, mejorando sus prácticas y convirtiéndose en un verdadero líder tanto dentro del Scrum Teams como en toda la organización, pues entre sus

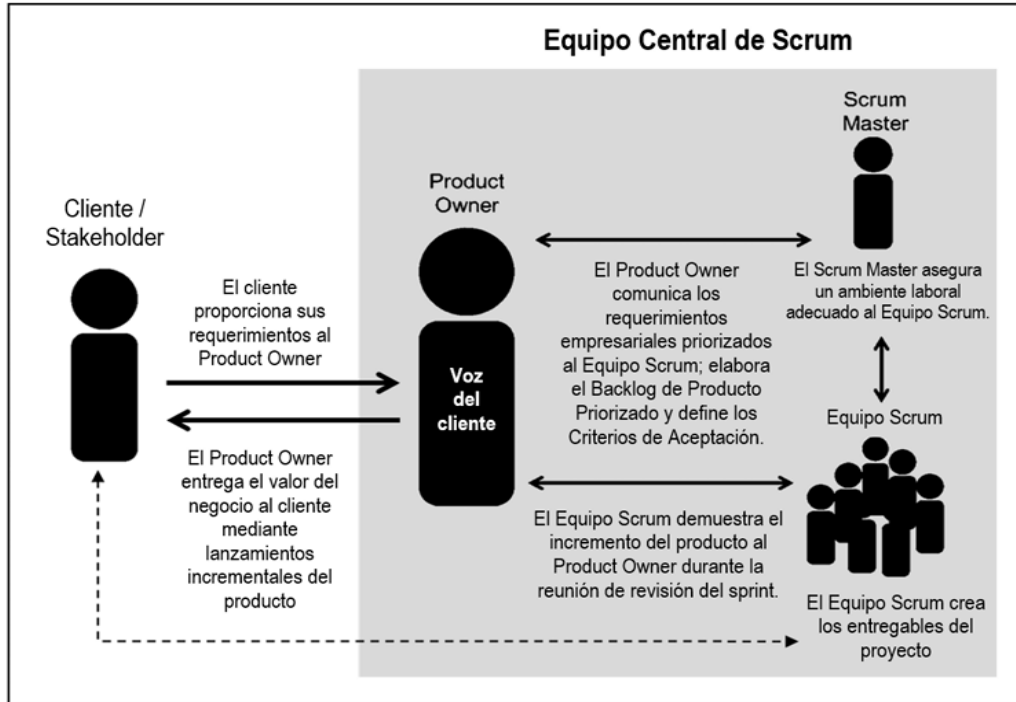
principales roles podemos definir:

1. Guiar a los miembros del equipo en ser autogestionados y multifuncionales;
2. Ayudar al equipo en crear Increments de alto valor que cumplan con la definición de terminado;
3. Procurar la eliminación de impedimentos para el progreso del equipo; y,
4. Asegurarse de que todos los eventos de Scrum se lleven a cabo y sean positivos, productivos y se mantengan dentro de los límites de tiempo.

**Product Owner:** Persona responsable de maximizar el valor del producto resultante del trabajo del Scrum Teams, y varía dependiendo de las organizaciones, los equipos de trabajo y las personas, sin embargo, tiene el compromiso de realizar una gestión efectiva del Product Backlog, y perfectamente puede realizarlo directamente el o delegar la responsabilidad en otros, pero sigue siendo responsable de la labor que se ejecute, por lo que, es fundamental que toda la organización respete las decisiones del Product Owner; la gestión efectiva incluye:

- Desarrollar y comunicar explícitamente el Objetivo del Producto;
- Crear y comunicar claramente los elementos del Product Backlog;
- Ordenar los elementos del Product Backlog; y,
- Asegurarse de que el Product Backlog sea transparente, visible y se entienda.

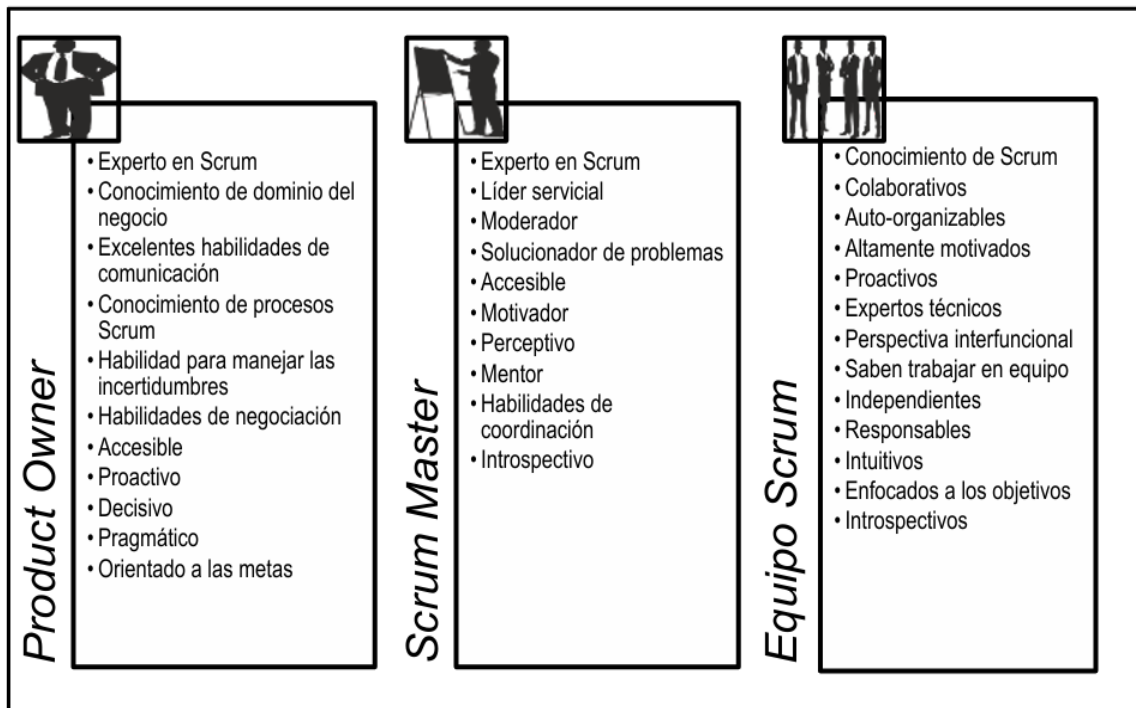
**Scrum Teams:** Pequeño equipo de personas, pero suficiente para completar un Sprint, en el cual no hay subequipos, ni jerarquías, pues se autogestionan decidiendo internamente quién hace qué, cuándo y cómo; los cuales están enfocados en un objetivo a la vez, siendo todos profesionales multifuncionales, lo que significa que los miembros tienen todas las habilidades para crear valor en cada Sprint.



**Figura 8 Descripción general de los roles centrales del Equipo Scrum**

Fuente: Guía SBOK™

A continuación, se detallan las características deseables para los roles centrales del Scrum:



**Figura 9 Características de los roles centrales del Scrum**

Fuente: Guía SBOK™

Es importante mencionar que existen eventos de Scrum, los cuales pueden ser considerados como una oportunidad para inspeccionar y adaptar los artefactos Scrum; los cuales están diseñados para habilitar la transparencia requerida y operar según lo prescrito. Asimismo, estos eventos crean regularidad y minimizan las reuniones que no están establecidas desarrollándose los eventos a la misma hora y lugar, a fin de reducir complicaciones que puedan presentarse. Entre los principales eventos tenemos: Sprint, Sprint Planning, Daily Scrum, Sprint Review y Retrospectiva del Sprint.

Scrum.org & Scrum Inc., 2020 establece como parte de la metodología Scrum algunos artefactos que representan trabajo o valor y los mismos están elaborados con el objetivo de maximizar la transparencia de la información clave. Por lo tanto, todas las personas que los inspeccionan tienen la misma base de adaptación. Cada artefacto cumple con un rol que permite generar información que contribuya con la transparencia y de igual forma medir los avances o progresos que se tengan, entre estos artefactos podemos mencionar:

- Product Backlog, es el Objetivo del Producto.
- Sprint Backlog, es el Objetivo del Sprint.
- Increment es la Definición de Terminado.

#### 2.3.2.2.2 METODOLOGÍAS KANBAN

Tal y como conocemos Kanban ha emergido como una metodología ágil, adoptada por organizaciones que buscan optimizar el flujo de trabajo, aumentar la eficiencia y mejorar la entrega de valor, aplicándose a entornos de desarrollo de software, servicios y operaciones de negocios.

Kanban se basa en principios fundamentales como la visualización del trabajo, la limitación del trabajo en curso, y la gestión activa del flujo de trabajo, permitiendo a los equipos identificar cuellos de botella, mejorar la colaboración y responder con mayor agilidad al cambio. Lo cual efectúa mediante la implementación de tableros visuales, permitiéndoles a los integrantes del equipo monitorear tareas en diferentes etapas, facilitando así la toma de decisiones basadas en los datos reales y promoviendo la mejora continua.

**Tabla 3 Elementos clave tablero Kanban**

Elemento	Descripción
Tarjetas	Representan tareas individuales.
Columnas	Fases del flujo de trabajo (To Do, Doing, Done).
Límites WIP	Número máximo de tareas permitidas por columna.

Fuente: Atlassian, s.f.

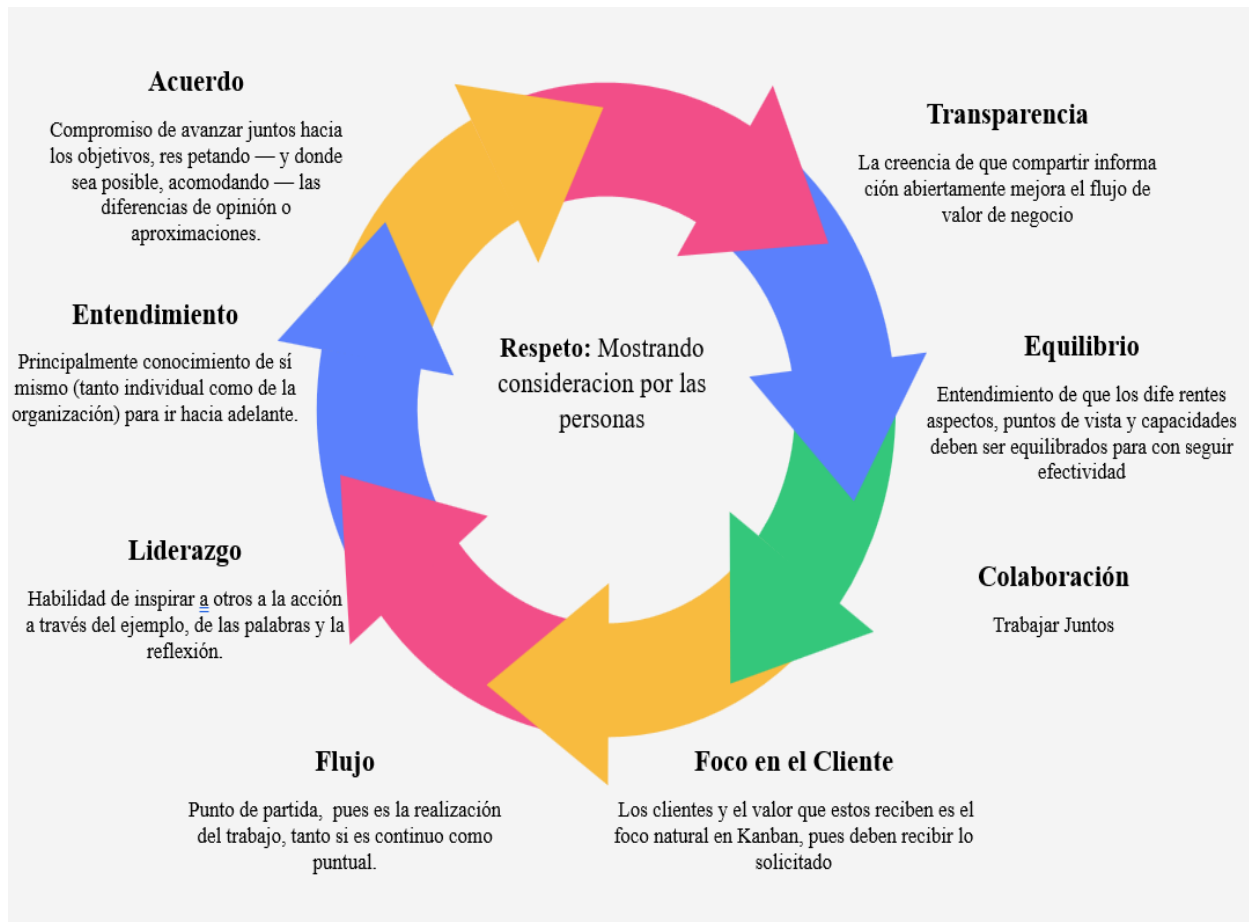
Esta metodología no requiere una reestructuración radical de los procesos existentes, sino que se enfoca en la evolución gradual de las prácticas actuales, lo que la convierte en una opción accesible y flexible para organizaciones de distintos tamaños y sectores.

Esta metodología Kanban se orienta a entregar servicios a las organizaciones, en la cual una o más personas trabaja para entregar los productos de trabajo para un cliente que es quien acepta y da el visto bueno de las entregas del trabajo completado.

La metodología Kanban se ha vuelto muy popular en el mundo ágil, esto debido a su enfoque visual y flexible, por lo que mencionamos algunas ventajas:

- Mejora la transparencia y la comunicación visual.
- Reduce el tiempo de entrega.
- Promueve la entrega continua y rápida.
- Fácil de adoptar sin cambiar completamente el proceso actual.
- Se adapta bien a entornos cambiantes o multitarea.

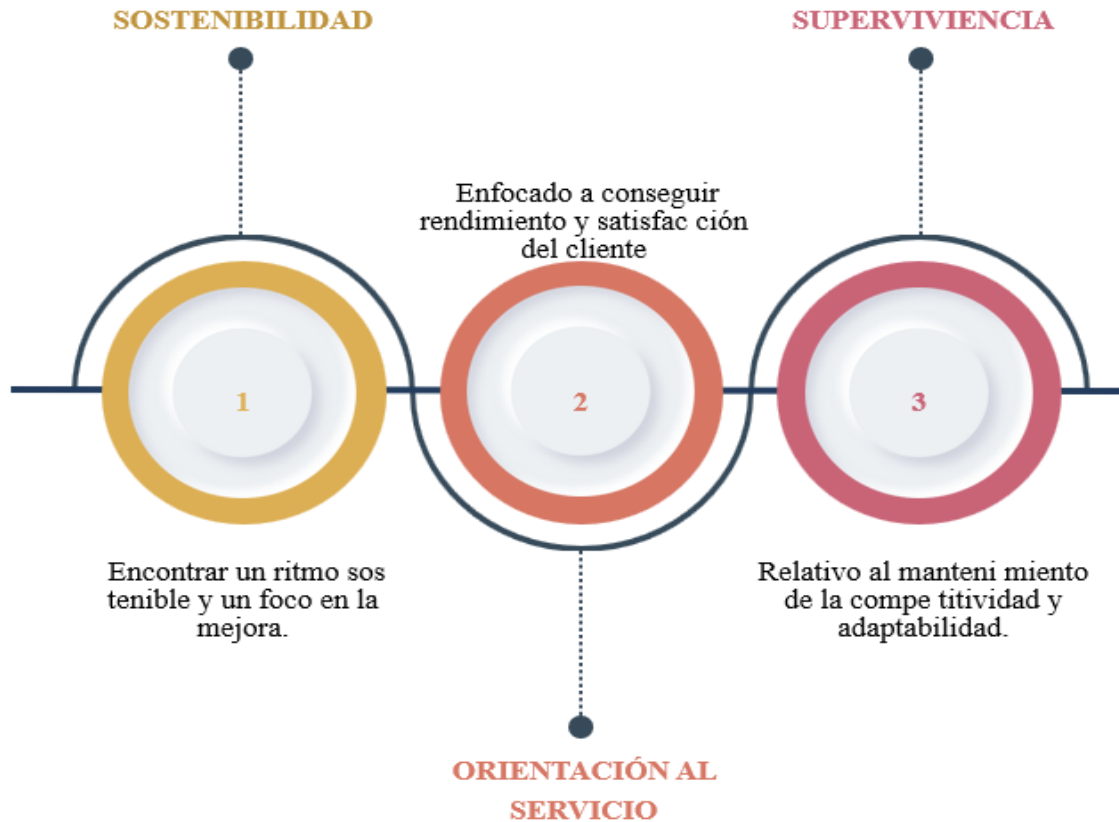
Anderson & Carmichael, 2016 indican que Kanban está guiado por valores, es decir que es necesario respetar a todos los individuos que colaboran en una organización, no solo para el éxito de la empresa, sino también para que todo valga la pena e identifica los siguientes valores:



**Figura 10 Valores del Kanban**

Fuente: Anderson & Carmichael, 2016

Usualmente en Kanban se indica “Empieza por donde estés”, esto es basado en el hecho que no existe un plan de trabajo de como efectuar el cambio cuando se hará una implementación de este enfoque; pero si se establecen tres principios rectores que implican llamadas a la acción, y que están basados en las necesidades de la organización, siendo estos:



**Figura 11 Principios directores del Kanban**

Fuente: Anderson & Carmichael, 2016

Anderson & Carmichael, 2016 establece que Kanban tienen cuenta con principios básicos, los cuales se han segmentado en dos grupos: los principios de gestión de cambio y los de entrega o despliegue de servicios. Sin lugar a duda, cada organización considerando sus aspectos humanos determina como aplicarlos, pero la metodología la basa de la siguiente manera:

**Principios de gestión de cambio:**

1. Empezar con lo que estás haciendo ahora:

- Para ello, resulta fundamental comprender cómo se están llevando a cabo los procesos en el momento actual, y
- Valorar y mantener los roles existentes, las funciones asignadas a cada persona y la estructura organizacional vigente.

2. Comprometerse con la mejora continua mediante un enfoque de cambio evolutivo.

3. Impulsar el liderazgo a todos los niveles de la organización, desde cada colaborador individual hasta los cargos directivos.

### **Principios de entrega o despliegue de servicios**

1. Identificar y centrarse en las necesidades y expectativas de los clientes.
2. Administrar el trabajo permitiendo que los equipos se autoorganicen en torno a las tareas.
3. Adaptar y mejorar continuamente las políticas para optimizar los resultados tanto para el cliente como para el negocio.

Al comparar la metodología Kanban versus Scrum encontraremos los siguientes elementos:

**Tabla 4 Comparación metodología Kanban con Scrum**

<b>Característica</b>	<b>Kanban</b>	<b>Scrum</b>
Iteraciones	Flujo continuo	Sprints fijos
Roles definidos	No necesariamente	Sí (Scrum Master, PO, Dev Team)
Cambios en tareas	Permitidos en cualquier momento	No durante un sprint
Entregas	Continuas	Al final de cada sprint

Fuente: Atlassian (s.f.)

#### **2.3.2.2.3 METODOLOGÍAS DESARROLLADAS EN TRABAJOS SIMILARES**

Los autores Flores Munguía y Flores Pineda (2017) en su tesis “Propuesta de metodología para gestionar proyectos bajo lineamientos PMI, para la Fundación Aldeas Infantiles SOS de Honduras” desarrollaron una metodología específica para gestionar proyectos en la Fundación Aldeas Infantiles SOS de Honduras, adaptando los lineamientos del PMI a las particularidades de la organización y su contexto local. Esta propuesta facilita una gestión más estructurada y eficiente, alineada con buenas prácticas internacionales.

En línea con lo anterior, los autores establecieron en su tesis el objetivo general siguiente: Desarrollar una propuesta de metodología para gestión de proyectos bajo los lineamientos del PMI (por sus siglas en inglés), para la Fundación Aldeas Infantiles SOS de Honduras, mediante un análisis de cumplimiento del alcance, tiempo y costo de los proyectos, así como una revisión de la estructura organización con la finalidad de sistematizar los procesos de gestión de proyectos (autores Flores Munguía y Flores Pineda (2017)

Por otro lado, el autor Dayanand Kamath (2023) en su tesis “Improving Agile Development

Practices” explora diferentes enfoques para escalar las metodologías ágiles en grandes organizaciones o equipos de trabajo. La metodología o enfoque principal que utiliza tiene por nombre Scaled Agile Framework o SAFe. El enfoque SAFe es un marco prescriptivo y estructurado que sirve como una guía detallada de como escalar las metodologías ágiles en toda la empresa, este crea roles definidos, niveles y ceremonias de manera estandarizada. Por otro lado, Disciplined Agile Delivery (DAD) también es un marco que escala las metodologías ágiles, pero de una manera más flexible y adaptable, no prescribe una única manera de trabajar, sino que se basa en que cada equipo de trabajo pueda elegir su propia manera de trabajar o “WOW”.

El objetivo general de esta tesis se define en crear un modelo de implementación del Marco SAFe© Scaled Agile para mejorar la colaboración de los interesados de la organización cubriendo la planeación, monitoreo, reportaje y métricas de análisis en la organización Nordea Life Assurance Finland.

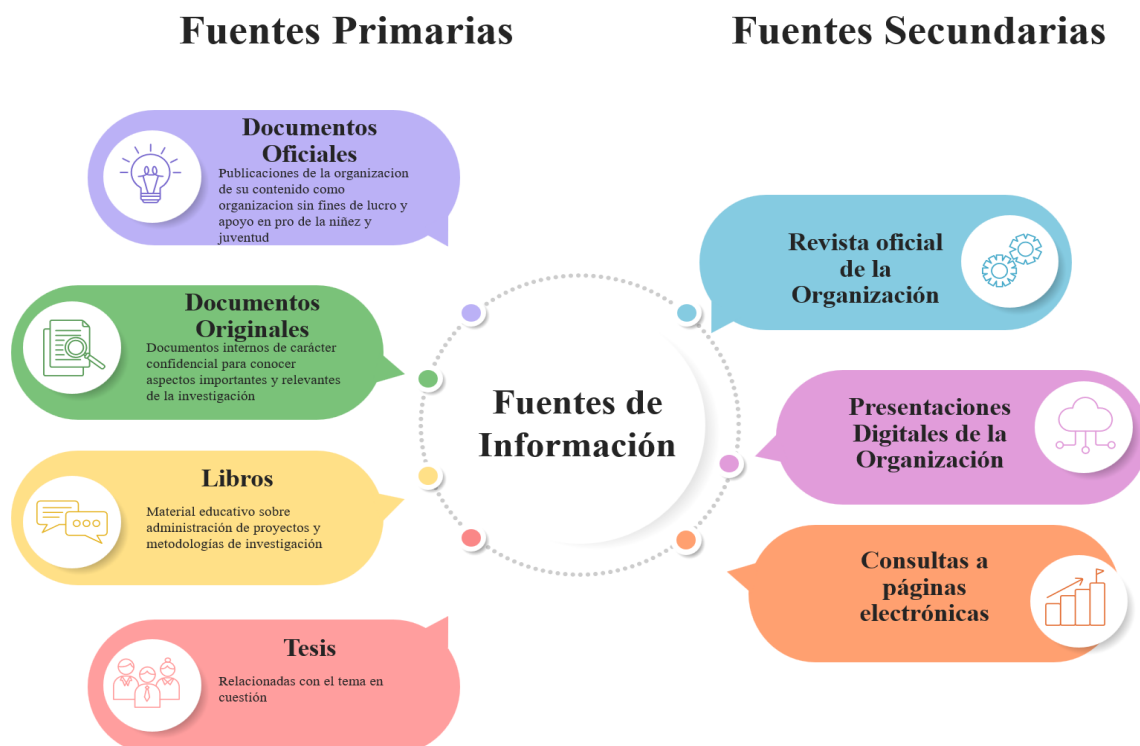
La implementación de SAFe comparte muchas similitudes con el Disciplined Agile Delivery (DAD). En su tesis, Dayanand comienza por entender los retos de implementar las etapas iniciales de SAFe, posteriormente se desarrollan herramientas para mejorar la colaboración de los socios de la organización cubriendo la planeación, el monitoreo, el reportaje y el análisis de las métricas en la organización. La solución que se brinda del modelo para escalar las metodologías ágiles es revisado y acordado por los socios principales de la organización. Por último, se realiza una evaluación de los resultados de haber implementado el modelo para escalar las metodologías ágiles, evaluando las mejoras en los procesos de desarrollo de software, la colaboración que existen en los diferentes departamentos de la organización, así como el apoyo que reciben y su gobernanza. Además, también se evalúa la mejoría en la colaboración que tienen los socios del proyecto con la empresa, la gerencia de su portafolio o programas, el desarrollo y el equipo de procesos.

### 2.3.3 INSTRUMENTOS UTILIZADOS

#### 2.3.3.1 PROPUESTA DE METODOLOGÍA PARA GESTIONAR PROYECTOS BAJO LINEAMIENTOS PMI, PARA LA FUNDACIÓN ALDEAS INFANTILES SOS DE HONDURAS

Para la tesis “Propuesta de metodología para gestionar proyectos bajo lineamientos PMI, para la Fundación Aldeas Infantiles SOS de Honduras” la población de estudio fue de 205 empleados de la Fundación Aldeas Infantiles SOS Honduras, los cuales estaban distribuidos en 119 colaboradores de atención directa o personal que atiende directamente a los participantes que la Fundación tiene a su cargo, 36 personal técnico o psicológico que trabaja con los niños y jóvenes, 29 administrativos y 21 personas de servicios. (Flores Munguía y Flores Pineda (2017) P.49)

El instrumento de medición utilizado fue el cuestionario, el cual tenía como objetivo obtener los datos que no eran visibles y que era necesario obtener declaraciones verbales de parte de los involucrados; para esto elaboraron una serie de preguntas específicas que fueron diseñadas de forma cerrada. De igual forma Flores Munguía y Flores Pineda (2017) utilizaron fuentes de información primarias y secundarias entre ellas:



**Figura 12 Fuentes de Información**  
Fuente: Flores Munguía y Flores Pineda (2017)

### 2.3.3.2 IMPROVING AGILE DEVELOPMENT PRACTICES

Dayanand propone en su tesis la utilización de la herramienta “EazyBI”, la cual se enfoca en la generación de reportes y gráficos para la visualización de métricas de medición. Podemos encontrar de manera resumida los principales instrumentos utilizados por Dayanand para la medición del rendimiento de la gestión en la organización utilizando esta herramienta, dentro de ellos podemos destacar: El lead time de las características, el gráfico de flujo acumulado, gráfico de Burndown y la frecuencia de liberación los cuales muestran de manera medible y objetiva las métricas de la organización y se identifican en ellas si existen mejoras una vez se hayan aplicado un enfoque de ágil a gran escala.

A continuación, se muestran los paneles o “dashboards” y los gráficos de las métricas e instrumento que Dayanand menciona en su investigación se generan mediante la utilización de la herramienta EazyBi:

**Tabla 5 Instrumentos y Métricas generadas con EazyBI**

Propósito	Descripción
Panel de Portafolio	Combina varios gráficos visuales para rastrear el progreso de los épicos a nivel de portafolio. Muestra gráficos que indican: - Progreso de Épicos dentro de los incrementos del programa (cantidad de historias, puntos completados vs. planificados). - Resumen del estado de soluciones, características e historias relacionadas a los Épicos. - Estado general de los Épicos por incremento, solución, característica y equipo, con posibilidad de hacer 'drill-down'.
Panel del Programa	Similar al panel de portafolio, pero enfocado en mostrar el estado a nivel de características por incremento del programa y equipos.
Lead Time de Características	Muestra el tiempo total invertido en la planificación, implementación y liberación de características a lo largo de los incrementos del programa.
Gráfico de Flujo Acumulado	Muestra el flujo de tareas a lo largo del tiempo, indicando la cantidad de defectos en distintos estados. Ayuda a identificar las fases más demoradas del flujo de trabajo.

Propósito	Descripción
Gráfico de Burndown	Muestra el trabajo pendiente a lo largo del tiempo para una iteración, incremento del programa, equipo, característica, etc.
Frecuencia de Liberación	Muestra la cantidad de liberaciones por aplicación en el tiempo (mensual, trimestral, anual).
Reporte de Registro de Trabajo	Muestra el trabajo registrado durante un período determinado, por característica, historia o equipo.
Fugas de Defectos a Producción	Muestra el porcentaje de defectos encontrados en producción en relación con los encontrados en ambientes de prueba durante un ciclo o versión.
Tendencia de Defectos Abiertos	Muestra los defectos pendientes o en backlog por componente/aplicación a lo largo del tiempo, categorizados por severidad, etc.
Defectos por Liberación	Muestra la cantidad total de defectos por versión y por componente/aplicación. Se puede filtrar por severidad (mayores/críticos), lo que permite evaluar la tendencia de calidad.
Panel de Métricas de Desarrollo	Muestras métricas de calidad del código como deuda técnica, cobertura de pruebas unitarias y el estado de los quality gates en pipelines de integración continua (SonarQube).

Fuente (Kamath, 2023)

## 2.4 MARCO LEGAL

Con respecto a los contratos y acuerdos utilizados por la organización existe un acuerdo principal utilizado por la organización Sociedades Bíblicas Unidas (SBU), en el cual todas las Sociedades Bíblicas deben de firmar el principal de estos es:

**ISP Grant Agreement:** Este acuerdo menciona las lineaciones a las que las Sociedades Bíblicas están sometidas y la manera en la que los fondos deben ser utilizados. También incluye fechas en que las Sociedades Bíblicas se comprometen a enviar reportes de progreso y actualizaciones sobre sus proyectos, y acuerdos con los socios dentro de los proyectos. Este acuerdo se renueva de manera anual y las Sociedades Bíblicas deben de firmarlo.

Por otro lado, también existen acuerdos internos y externos que las Sociedades Bíblicas deben de firmar y rigen la manera en que se llevan a cabo diferentes procedimientos, de manera

interna estos acuerdos son:

- Política de salvaguarda de niños y adultos en riesgo.
- Política antisoborno y anticorrupción.
- Política de denuncia de irregularidades.

En cuanto a los acuerdos externos que las Sociedades Bíblicas que brindan recursos exigen son:

- Acuerdo de subvenciones de ABS (Sociedad Bíblica Americana).
- Acuerdo de subvenciones de la Sociedad Bíblica de Australia.
- Acuerdo de subvenciones de la Sociedad Bíblica de Canadá.
- Acuerdo de subvenciones de BFBS (Sociedad Bíblica Británica).

En conclusión, se realizó un análisis de la situación actual en la Organización, describiendo el contexto, la estructura, el modelo de gestión de proyectos actual y una evaluación del nivel de madurez ágil de la organización. De igual forma, se presentaron las teorías de sustento de la investigación las cuales son: Los antecedentes en investigaciones, el modelo predictivo y sus ciclos de vida junto con la teoría de la triple restricción. Asimismo, se presentaron las metodologías desarrolladas para esta Tesis, entre ellas: Disciplined Agile Delivery (DAD), Scrum y Kanban, así como, la aplicación de dos Tesis en las que se utilizaron metodologías similares, destacando los instrumentos que estas Tesis desarrollaron y finalmente, se describió el marco legal principal por medio del cual, Sociedades Bíblicas Unidas (SBU) rige sus políticas y lineamientos.

## CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

### 3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

La congruencia metodológica constituye un principio fundamental en el desarrollo de esta investigación, ya que garantiza la coherencia entre los distintos componentes del proceso investigativo: el planteamiento del problema, los objetivos, el enfoque teórico y la metodología utilizada.

En la presente tesis, titulada “Desarrollo de un modelo Disciplined Agile Delivery (DAD) para la gestión de proyectos en la ONG Sociedades Bíblicas Unidas (SBU)”, se mantiene una alineación entre el problema identificado y la necesidad de optimizar la gestión de proyectos en un contexto organizacional específico, los objetivos propuestos, el marco conceptual basado en metodologías ágiles y la elección de un diseño metodológico adecuado; esta coherencia nos asegura que cada etapa del estudio contribuirá de manera efectiva al desarrollo e implementación del modelo Disciplined Agile Delivery (DAD) propuesto, respondiendo así de forma integral a las necesidades reales de Sociedades Bíblicas Unidas (SBU).

#### 3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA

Para el desarrollo de esta investigación, presentamos la matriz metodológica elaborada con el fin de establecer de manera precisa la relación entre las variables de estudio, sus definiciones conceptuales y operacionales, así como los variables que facilitarán su medición y análisis.

En el marco de esta tesis, se identificaron como variables independientes el proceso actual de gestión de proyectos, los principios y prácticas del modelo Disciplined Agile Delivery (DAD), y el diseño del modelo de gestión Disciplined Agile Delivery (DAD) basado en la guía PMBOK® Séptima edición. Estas variables se analizan en función de su impacto sobre la variable dependiente: la gestión del modelo de proyectos en Sociedades Bíblicas Unidas (SBU). La matriz garantiza la coherencia entre el marco teórico y el enfoque metodológico, y orienta la recolección y análisis de datos, asegurando así la validez de los resultados y la pertinencia del modelo propuesto para la organización.

A continuación, se muestra la matriz metodológica:

**Tabla 6 Matriz Metodológica**

Título de la investigación	Objetivos de Investigación		Variables
	General	Específicos	
Desarrollo de un modelo Disciplined Agile Delivery (DAD) para la gestión de proyectos en la ONG Sociedades Bíblicas Unidas (SBU)	Desarrollar un modelo de gestión de proyectos con base en Disciplined Agile Delivery (DAD) para la ONG Sociedades Bíblicas Unidas (SBU).	Analizar el modelo actual de gestión de proyectos utilizado en Sociedades Bíblicas Unidas (SBU), identificando fortalezas, debilidades y áreas susceptibles de mejora desde una perspectiva ágil.	Proceso actual de gestión de proyectos.
		Evaluar los principios y prácticas del modelo Disciplined Agile Delivery (DAD) determinando su aplicabilidad en la planeación, implementación, evaluación y financiamiento de los proyectos de Sociedades Bíblicas Unidas (SBU) en su contexto organizacional y cultural.	Principios y prácticas del modelo Disciplined Agile Delivery (DAD).
		Diseñar la propuesta del modelo gestión de proyecto Disciplined Agile Delivery (DAD) que incluya la planeación, la implementación, el monitoreo, la evaluación y el financiamiento de los proyectos de acuerdo con las necesidades y características de la ONG Sociedades Bíblicas Unidas (SBU).	Diseño del Modelo de gestión Disciplined Agile Delivery (DAD) basado en PMBOK® Séptima edición.

Fuente: Elaboración propia

### 3.1.2 ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO

Siendo las variables de estudio un componente esencial en el diseño metodológico de esta investigación, mismas que nos sirven para identificar, organizar y estructurar los elementos clave que son analizados para delimitar con claridad los elementos que observados, analizados y evaluados a lo largo del estudio.

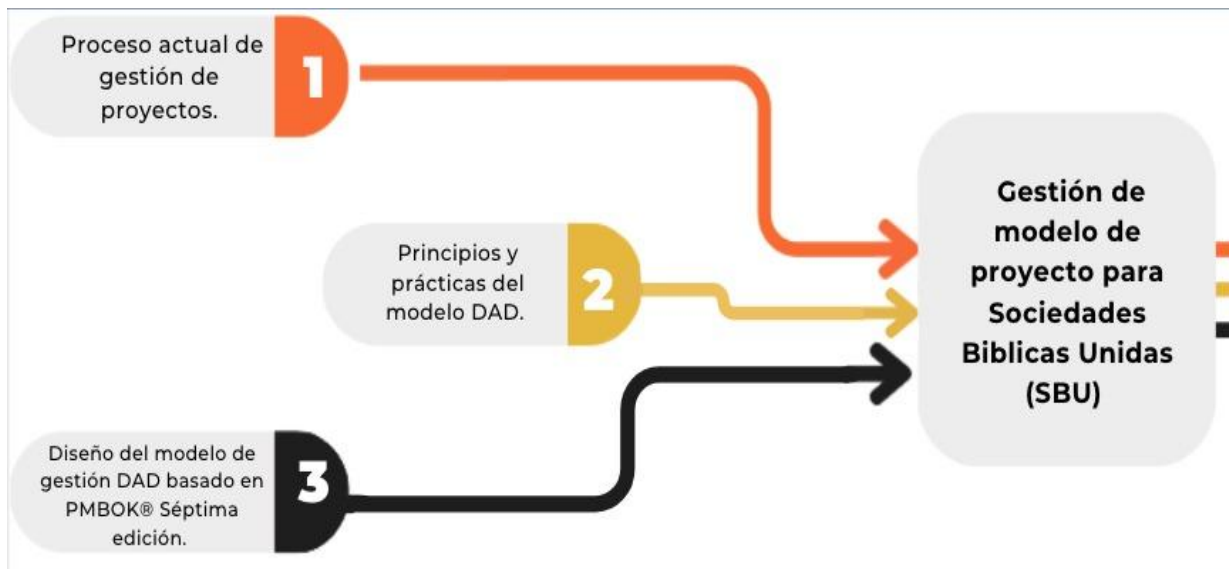
En el marco de esta tesis, las variables son definidas en función de los objetivos planteados, asegurando su pertinencia y coherencia con el enfoque metodológico adoptado. Es por ello, que la variable dependiente es la gestión del modelo de proyectos en Sociedades Bíblicas Unidas (SBU), entendiéndose como el conjunto de metodologías, prácticas y estructuras utilizadas para planificar, ejecutar, monitorear y cerrar proyectos con eficacia. Esta variable refleja el impacto que se espera lograr con la implementación del modelo propuesto, y es evaluada mediante indicadores como la

estandarización de procesos, la adaptabilidad del modelo, y el nivel de cumplimiento de objetivos en los proyectos ejecutados.

Por otro lado, se han identificado tres variables independientes que explican y fundamentan el desarrollo del modelo propuesto. La primera es el proceso actual de gestión de proyectos, el cual permite diagnosticar la situación base de Sociedades Bíblicas Unidas (SBU) en términos de planificación, cumplimiento y satisfacción. La segunda variable son los principios y prácticas del modelo Disciplined Agile Delivery (DAD), que constituyen el eje metodológico central de la propuesta. La tercera variable corresponde al diseño del modelo de gestión Disciplined Agile Delivery (DAD) basado en la guía PMBOK® Séptima edición, lo que asegura la integración entre un enfoque ágil adaptable y las mejores prácticas estandarizadas en dirección de proyectos.

Este conjunto de variables ha sido definido con el objetivo de establecer relaciones claras y medibles que sustenten el desarrollo y validación del modelo propuesto. Además, nos permite asegurar una adecuada recolección y análisis de datos, contribuyendo de manera significativa a la calidad y rigurosidad de los resultados de la investigación.

A continuación, se muestra el esquema de variables (Diagrama Sagital):



**Figura 13 Esquema de variables (Diagrama Sagital)**

Fuente: Elaboración propia

### 3.1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

La operacionalización de variables constituye un proceso esencial en el diseño metodológico de esta investigación, ya que permite traducir los conceptos teóricos en elementos observables y medibles. A partir del problema planteado y los objetivos formulados, se han definido una variable dependiente la gestión de modelo de proyecto para Sociedades Bíblicas Unidas (SBU) y tres variables independientes vinculadas al modelo Disciplined Agile Delivery (DAD): Proceso actual de gestión de proyectos, principios y practicas del modelo DAD y diseño del modelo de gestión DAD basado en PMBOK® Séptima edición. Cada variable ha sido desglosada en dimensiones e ítems que orientan la recolección y análisis de datos. Esta estructura permite evaluar con claridad el estado actual de la Organización respecto al uso de metodologías ágiles y sustenta el diseño de un modelo contextualizado y aplicable en el entorno de las ONG.

A continuación, se detalla la matriz con el fin mostrar la operacionalización de las variables:

**Tabla 7 Matriz de Operacionalización de las variables**

Variables Independientes	Definición		Dimensiones	Ítems
	Conceptual	Operacional		
Proceso actual de gestión de proyectos.	La gestión de proyectos es una disciplina que implica la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas para planificar, ejecutar, monitorear y finalizar proyectos con el fin de cumplir los objetivos.	La gestión de proyectos se evalúa mediante indicadores como el cumplimiento en el cronograma del proyecto, el cumplimiento con el presupuesto, la satisfacción de los interesados o el cumplimiento de los objetivos del proyecto.	Planificación de Proyectos	Plan detallado de los proyectos
				Cronogramas
				Presupuestos
			Cumplimiento de los objetivos	Cumplimiento de objetivos iniciales
				Entregables según requerimientos establecidos
				Valor aportado de los resultados
			Satisfacción de los interesados	Satisfacción de los beneficiarios
				Conformidad de los patrocinadores con el desempeño
				Satisfacción con el proceso y los resultados
Principios y prácticas del modelo DAD.	DAD es un marco de proceso ágil con un enfoque integral para la entrega de valor, el cual abarca la totalidad del ciclo de vida del proyecto.	El modelo DAD se evalúa mediante el análisis de su aplicabilidad en los procesos de gestión de proyectos como en la planeación, implementación, evaluación y financiamiento.	Planeación adaptable según el contexto	Elección del ciclo de vida
				Implementación adaptativa
				Financiamiento adaptativo
			Evaluación y mejora continua	Identificación de mejoras
				Ajuste de Procesos en base a lecciones aprendidas
				Evaluación del proyecto de forma periódica y estructurada
			Alineación con los principios DAD	Entrega de valor tangible en cada fase
				Elección de la manera de trabajar (WOW)
				Prácticas de colaboración

Variables Independientes	Definición		Dimensiones	Ítems
	Conceptual	Operacional		
Diseño del Modelo de gestión DAD basado en PMBOK® Séptima edición.	El diseño del modelo de gestión de proyectos DAD con base en el PMBOK® Séptima edición. Se refiere a la elaboración estructurada y adaptada de un marco metodológico integrando las prácticas ágiles de DAD con las mejores prácticas y principios estandarizados del PMBOK® Séptima edición.	El diseño del modelo de gestión contiene la descripción de las fases del modelo, la integración de prácticas y principios de DAD con los lineamientos del PMBOK®, la adaptación específica a las características organizacionales y la validación del diseño según retroalimentación de actores clave de SBU.	Estructura del modelo y sus fases	Secuencia de fases o etapas
				Objetivos y entregables de cada fase
				Fluidez del proyecto a través de cada fase o etapa
			Adaptación a la organización	Adaptación a las necesidades de SBU
				Limitaciones operativas y de recursos de la organización
				Aplicación en los diferentes contextos
			Validación del modelo con partes interesadas	Revisión por actores clave
				Incorporación de sugerencias
				Valoración de la aplicabilidad final
			Gestión de modelo de proyecto para Sociedades Bíblicas Unidas (SBU).	La gestión de un modelo de proyectos es el conjunto de metodologías, prácticas y estructuras que se utilizan para para planificar, ejecutar, monitorear y finalizar proyectos con el fin de cumplir los objetivos establecidos.
Fases y actividades dentro del ciclo de vida				
Herramientas y técnicas del modelo				
Flexibilidad y adaptabilidad del modelo	Adaptaciones del modelo según el tipo de proyecto y contexto			
	Libertad de ajustar herramientas o enfoques según las necesidades			
	Mecanismos de revisión y actualización del modelo según evolución			
Estandarización de Procesos	Procesos de gestión de proyectos documentados y conocidos por el equipo			
	Procedimientos comunes en diferentes regiones			
	Buenas prácticas reconocidas a nivel mundial.			

Fuente: Elaboración propia

### 3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS

La presente investigación adopta un enfoque mixto, combinando métodos cuantitativos y cualitativos con el fin de abordar de manera integral el fenómeno de estudio: La gestión de proyectos en la ONG Sociedades Bíblicas Unidas (SBU) y la posibilidad de mejorarla a través del diseño de un modelo basado en Disciplined Agile Delivery (DAD).

Consideramos que este enfoque resulta pertinente debido a la naturaleza compleja del objeto de estudio, que requiere tanto la medición objetiva de variables clave como la interpretación profunda de las prácticas, percepciones y estructuras organizacionales. En este sentido, se busca comprender no solo el estado actual de la gestión de proyectos, sino también los factores humanos, culturales y metodológicos que influyen en su desempeño.

El componente cuantitativo de esta investigación nos permitió medir y analizar el nivel actual de gestión de proyectos y la preparación del equipo; y en el componente cualitativo profundizamos en la comprensión del modelo Disciplined Agile Delivery (DAD), permitiéndonos detectar barreras culturales y organizacionales, e interpretar cómo se puede adaptar el enfoque Disciplined Agile Delivery (DAD) a las características propias de Sociedades Bíblicas Unidas (SBU). Es decir, mediante este enfoque obtuvimos datos medibles como percepciones, actitudes y dinámicas organizacionales, lo cual es crucial en procesos de transformación metodológica como la adopción de Disciplined Agile Delivery (DAD).

El componente cualitativo de esta investigación tiene como finalidad comprender a profundidad los significados, percepciones y dinámicas internas que influyen en la gestión de proyectos dentro de la ONG Sociedades Bíblicas Unidas (SBU), así como explorar las condiciones organizacionales que podrían facilitar o limitar la adopción del modelo Disciplined Agile Delivery (DAD). A diferencia del componente cuantitativo, que se centra en la medición y análisis estadístico, pues el enfoque cualitativo busca obtener una visión comprensiva y contextualizada del caso de estudio pretendiendo captar las experiencias vividas por los actores clave en los procesos de planificación, ejecución y seguimiento de proyectos, en un entorno con características sociales y culturales específicas, es decir interpretar cómo las personas comprenden, experimentan y valoran la gestión de proyectos y el enfoque ágil, a partir de sus propias vivencias y roles.

Para ello, utilizamos técnicas como:

- Entrevistas semiestructuradas a actores clave de la organización, como coordinadores de proyectos, personal técnico, y directivos. Estas entrevistas permitieron obtener información detallada sobre sus percepciones, conocimientos y actitudes frente a la gestión de proyectos y las metodologías ágiles.
- Revisión documental de informes de proyectos y otros documentos institucionales que den cuenta de los procesos actuales, los aprendizajes acumulados y las oportunidades de mejora.

La presente investigación también posee un carácter exploratorio, ya que se orienta a indagar un fenómeno poco abordado dentro del contexto institucional específico de la ONG Sociedades Bíblicas Unidas (SBU): la posible adopción y adaptación del modelo Disciplined Agile Delivery (DAD) en sus procesos de gestión de proyectos. Si bien existen estudios generales sobre metodologías ágiles y sobre DAD en ambientes corporativos o tecnológicos, su aplicación en organizaciones no gubernamentales, particularmente en entornos con fines sociales y culturales, es limitada o escasamente documentada.

El enfoque exploratorio permite abrir una línea de análisis novedosa, entendiendo las particularidades operativas, culturales y humanas que influyen en la implementación de prácticas ágiles en una ONG. En este caso, la exploración permitió comprender a profundidad las condiciones internas de la organización y así fundamentar la propuesta de un modelo propio de gestión de proyectos basado en DAD, ajustado a su realidad.

El diseño de la investigación es no experimental, dado que no se manipulan las variables, sino que se analiza su comportamiento tal como se manifiestan en el entorno natural de Sociedades Bíblicas Unidas (SBU); en otras palabras, la investigación no introduce intervenciones o cambios en la organización durante el proceso de recolección de datos, lo que permite conservar la autenticidad del fenómeno observado. Asimismo, los datos fueron recolectados en un único momento (transversal) permitiéndonos obtener una “fotografía” del estado actual de la gestión de proyectos, las capacidades organizativas, la cultura ágil y el nivel de conocimiento del enfoque Disciplined Agile Delivery (DAD) dentro de la organización; y al mismo tiempo descriptivo-explicativo, pues permitirá identificar el tiempo que caracteriza las condiciones actuales como identificar relaciones entre variables que justifiquen la propuesta de un modelo adaptado.

### **3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

El diseño de la investigación define la estructura lógica y metodológica que guía el desarrollo del estudio, garantizando la coherencia entre el problema, los objetivos, el enfoque y las técnicas empleadas. En el presente trabajo, orientado a desarrollar un modelo basado en Disciplined Agile Delivery (DAD) para la gestión de proyectos en la ONG Sociedades Bíblicas Unidas (SBU), se adopta un diseño no experimental, transversal y descriptivo – explicativo. Esta elección metodológica responde a la necesidad de comprender tanto las dimensiones objetivas y medibles del fenómeno como las percepciones, experiencias y condiciones organizacionales que inciden en su implementación. El diseño propuesto permite así una exploración amplia y contextualizada del problema, combinando análisis descriptivos y explicativos que fortalecen la validez de los hallazgos y la pertinencia de la propuesta final.

La investigación se realizó directamente con el total de la población accesible, dado que esta se compone de un número reducido de personas vinculadas a la gestión de proyectos dentro de la ONG Sociedades Bíblicas Unidas (SBU). Al tratarse de un grupo relativamente pequeño, es factible y metodológicamente conveniente incluir a todos los sujetos en el estudio, lo que permitió un análisis más integral y representativo del fenómeno observado. En consecuencia, no se consideró necesario aplicar técnicas de muestreo probabilístico ni no probabilístico, ya que la inclusión de la totalidad de la población garantiza una cobertura completa de las unidades de análisis. Esta decisión contribuyó a fortalecer la validez interna del estudio, al evitar sesgos derivados de una selección parcial de participantes, y a capturar con mayor precisión las condiciones reales en las que se desarrolla la gestión de proyectos dentro de la organización.

#### **3.3.1 POBLACIÓN**

Se determinaron dos poblaciones a analizar. Una es el equipo de trabajo que está involucrado directamente con la gestión de proyectos dentro del GMT. Este equipo está conformado por el administrador y el gerente del Programa de Apoyo Internacional (PAI) en cada región, el gerente de programas institucional, el gerente global de subvenciones y el director asociado del PAI, lo cual conforma un total de 14 personas como la primera población (siendo esta el censo total) de la investigación. Ya que el enfoque de la investigación en la evaluación de la gestión de proyectos actuales y la propuesta dentro del marco DAD para la organización, estas

personas son las que están más capacitadas para brindar un análisis educado y completo en estas dos dimensiones.

Por otro lado, la segunda población de la Tesis son las Sociedades Bíblicas de Latino América y el Caribe, se decidió elegir esta población ya que es la más accesible para efectos de esta investigación, cabe mencionar que esta se encuentra poblacionalmente delimitada por conveniencia y no se está tomando en cuenta a todas las Sociedades Bíblicas que existen alrededor del mundo. Estas Sociedades Bíblicas son las que están a cargo de implementar los proyectos y manejan los procesos de planeación, implementación y monitoreo de los proyectos de manera operacional. Conocer su retroalimentación en la creación de la propuesta de un modelo de gestión de proyectos híbrido como DAD es de suma importancia, ya que pueden analizar a profundidad las complicaciones, obstáculos, ventajas y mejoras que pudieran surgir de cambiar el modelo predictivo tradicional que se utiliza actualmente en la organización. Esta población está conformada por un total de 23 Sociedades Bíblicas las cuales se muestran en la siguiente tabla:

**Tabla 8 Sociedades Bíblicas de América Latina y El Caribe**

No.	Sociedad Bíblica
1.	Sociedad Bíblica Argentina
2.	Sociedad Bíblica Boliviana
3.	Sociedad Bíblica de Brasil
4.	Sociedad Bíblica de Colombia
5.	Sociedad Bíblica de Chile
6.	Sociedad Bíblica de Costa Rica
7.	Sociedad Bíblica de Cuba
8.	Sociedad Bíblica de Ecuador
9.	Sociedad Bíblica de El Salvador
10.	Sociedad Bíblica de Guatemala
11.	Sociedad Bíblica de Honduras
12.	Sociedad Bíblica de México
13.	Sociedad Bíblica de Nicaragua
14.	Sociedad Bíblica de Panamá
15.	Sociedad Bíblica de Paraguay
16.	Sociedad Bíblica de Perú
17.	Sociedad Bíblica de República Dominicana
18.	Sociedad Bíblica de Uruguay
19.	Sociedad Bíblica de Venezuela
20.	Sociedad Bíblica de Haití
21.	Sociedad Bíblica de Caribe Neerlandés y Aruba
22.	Sociedad Bíblica de Surinam
23.	Sociedad Bíblica de Antillas Occidentales

Fuente: Elaboración propia

### 3.4 TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS

Para la recolección de información se utilizaron diversas técnicas e instrumentos, que tuvieron como propósito asegurar una recolección de datos amplia, precisa y representativa, se llevaron a cabo la aplicación de dos instrumentos de investigación: una entrevista semiestructurada y una encuesta (cuestionario) estructurada. Estas técnicas comprenden tanto métodos cualitativos como cuantitativos, los cuales facilitaron la obtención de información detallada, contextual y medible y fueron dirigidos tanto a los colaboradores del equipo de administración de Sociedades Bíblicas Unidas (SBU) como a los miembros del equipo técnico que desempeñan un papel relevante en los procesos y temas vinculados al objeto de estudio, con el objetivo de medir el grado de conocimiento y aplicación de prácticas ágiles, así como evaluar aspectos relacionados con la planificación, control y cumplimiento de los proyectos. Esta estrategia metodológica buscó no solo obtener información objetiva y contextualizada, sino también captar percepciones, experiencias y conocimientos específicos que enriquezcan el análisis y la comprensión integral del fenómeno investigado.

Para el componente cuantitativo, se aplicó la técnica de la encuesta estructurada, diseñada con base en la operacionalización de las variables definidas en el estudio. Esta técnica permite recolectar datos de forma estandarizada, garantizando la posibilidad de realizar análisis estadísticos descriptivos y correlacionales. Las encuestas fueron dirigidas principalmente al personal operativo y técnico de la ONG que participa en la gestión de proyectos.

Características de la técnica:

- **Instrumento:** Cuestionario con escala tipo Likert (de 1 a 5).
- **Aplicación:** Virtual, según disponibilidad del personal.
- **Finalidad:** Medir percepción, nivel de conocimiento, competencias, cultura organizacional y nivel de adopción del enfoque ágil.

En el componente cualitativo, se llevó a cabo entrevistas semiestructuradas a actores clave, tales como coordinadores de proyectos y miembros del equipo directivo, con el objetivo de explorar en profundidad las dinámicas organizacionales, los factores culturales y la disposición institucional hacia la agilidad.

Para el componente cualitativo, se utilizaron dos técnicas principales:

### 1. **Entrevista semiestructurada**

Esta técnica permitió obtener información rica y profunda sobre las percepciones, experiencias y expectativas de los actores clave respecto al uso de metodologías ágiles y la posibilidad de implementación del modelo Disciplined Agile Delivery (DAD). La entrevista estaba dirigida al director del Programa de Apoyo Internacional (PAI), quien cuenta con experiencia en planificación y ejecución.

Características de la técnica:

- **Instrumento:** Guión de entrevista con preguntas abiertas, organizadas por dimensiones.
- **Modalidad:** Virtual (según disponibilidad).
- **Grabación y transcripción:** Con consentimiento informado.

### 2. **Análisis documental**

Esta técnica permitió complementar la información obtenida con la revisión de documentos institucionales, tales como planes de proyecto, informes técnicos, y cualquier otro que se encuentre disponible. El análisis documental ayudó a identificar cómo se gestionan actualmente los proyectos y en qué medida existen condiciones estructurales para introducir cambios metodológicos.

Características de la técnica:

- **Fuente:** Documentos oficiales de la ONG relacionados con gestión de proyectos.
- **Criterios de análisis:** Coherencia, prácticas utilizadas, presencia de elementos ágiles, lecciones aprendidas.

#### 3.4.1 CONFIABILIDAD, VALIDEZ Y RIGOR DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Para garantizar la confiabilidad, validez y rigor metodológico de los instrumentos aplicados en esta investigación, se adoptaron diversas estrategias orientadas a asegurar la precisión, credibilidad y consistencia de los resultados. Dado que el estudio combinó técnicas cuantitativas y cualitativas, se diseñaron procedimientos específicos para cada enfoque, procurando mantener la coherencia interna del proceso investigativo.

En el caso del instrumento cuantitativo, correspondiente a la encuesta aplicada al personal de las Sociedades Bíblicas Unidas (SBU), se aseguró la validez de contenido mediante el juicio de expertos. Dos especialistas con experiencia en gestión de proyectos, y administración en organizaciones sin fines de lucro evaluaron la pertinencia, claridad y coherencia de los ítems en relación con las variables de estudio y los objetivos de investigación. Estos son Cindy Rosales la Manager del PAI para Latinoamérica y Mark Cook el director asociado del PAI. Sus observaciones permitieron ajustar la redacción y el orden de algunas preguntas, mejorando la comprensión y la alineación conceptual del instrumento. Este resultado respalda la estabilidad del instrumento y la precisión de las mediciones realizadas.

En cuanto al instrumento cualitativo, consistente en entrevista semiestructurada, se aplicó igualmente un proceso de validación por juicio de expertos para verificar la congruencia de las preguntas con los objetivos del estudio y la claridad en su formulación. Además, se recurrió a la triangulación metodológica, contrastando los resultados obtenidos en la entrevista con la información proveniente de las encuestas y del análisis documental institucional. Esta estrategia permitió fortalecer la credibilidad y la validez interna del estudio, al comparar diferentes fuentes y perspectivas sobre los mismos fenómenos.

En conjunto, la combinación de validación por expertos garantiza un alto nivel de rigurosidad en el desarrollo de esta investigación. De esta manera, se asegura que los instrumentos utilizados reflejan con fidelidad la realidad organizacional de las Sociedades Bíblicas Unidas, proporcionando una base sólida y confiable para la propuesta del modelo de gestión de proyectos basado en Disciplined Agile Delivery (DAD).

### **3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN**

Para el desarrollo de esta investigación, se utilizaron tanto fuentes de información primaria como secundaria, lo que permitió construir una base sólida y confiable para el análisis del fenómeno estudiado. Las fuentes primarias se obtuvieron directamente de los actores involucrados en la gestión de proyectos dentro de la ONG Sociedades Bíblicas Unidas (SBU), a través de la aplicación de encuestas estructuradas, entrevistas semiestructuradas y análisis documental institucional. Estas fuentes proporcionaron datos empíricos relevantes sobre las percepciones, prácticas y condiciones actuales relacionadas con la implementación de enfoques ágiles, en particular del modelo

Disciplined Agile Delivery (DAD). Por su parte, las fuentes secundarias incluyeron libros, artículos científicos, documentos técnicos, tesis y marcos de referencia teóricos actualizados vinculados a la gestión de proyectos, metodologías ágiles, y el contexto de las organizaciones no gubernamentales. La triangulación de estas fuentes contribuirá a enriquecer el análisis, garantizar la validez del estudio y sustentar teóricamente la propuesta metodológica planteada.

### 3.5.1 FUENTES PRIMARIAS

Las fuentes de información primaria constituyeron la base empírica fundamental de esta investigación, ya que proporcionaron datos originales y directos obtenidos de los actores involucrados en el objeto de estudio.

En el caso particular de este trabajo, las fuentes primarias estuvieron conformadas por el personal técnico, operativo y de liderazgo de la ONG Sociedades Bíblicas Unidas (SBU), quienes participan activamente en la planificación, ejecución y seguimiento de proyectos institucionales. La información recolectada a través de encuestas, entrevistas y análisis documental permitió conocer de primera mano las percepciones, prácticas y condiciones actuales en torno a la gestión de proyectos y al uso de metodologías ágiles. Estas fuentes resultaron clave para diagnosticar el estado organizacional e identificar los elementos necesarios para proponer un modelo basado en Disciplined Agile Delivery (DAD) contextualizado a la realidad de la ONG.

Por lo anteriormente expuesto, se utilizaron las siguientes fuentes primarias para la investigación:

- 1. Entrevista al director del Programa de Apoyo Internacional (PAI):** Se realizó entrevista por medio de videoconferencias en la plataforma de Zoom con el director del Programa de Apoyo Internacional (PAI) con el fin de conocer su retroalimentación sobre metodologías, herramientas y obstáculos y evaluarlos de manera cualitativa dentro de la investigación.
- 2. Encuestas a participantes de proyectos:** Se realizaron encuestas por medio de la plataforma Google Docs para evaluar de manera cuantitativa percepciones sobre eficiencia, procesos, comunicación y estructura en la organización.
- 3. Análisis directo de gestión de proyecto:** Se observó el proceso de gestión de proyectos de la organización de manera directa con el fin de inferir debilidades, oportunidades de mejora y

aplicabilidad del modelo propuesto.

4. **Revisión de documentos internos:** Revisión de informes de proyectos, propuestas y planeación de proyectos, políticas internas,

### 3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS

Las fuentes de información secundaria desempeñaron un papel clave en el respaldo teórico y contextual de esta investigación, al proporcionar antecedentes, conceptos, marcos normativos y experiencias documentadas relacionadas con la gestión de proyectos y el enfoque Disciplined Agile Delivery (DAD). Estas fuentes incluyen libros especializados, normas y guías metodológicas del Project Management Institute (PMI), así como tesis académicas y documentos técnicos publicados por organizaciones vinculadas al ámbito de las ONG. El análisis de esta información permitió identificar buenas prácticas, tendencias metodológicas y factores críticos de éxito en la implementación de modelos ágiles, lo que contribuyó a sustentar el diseño del modelo propuesto y a contrastar los hallazgos obtenidos a través de las fuentes primarias. La revisión documental también facilitó la delimitación conceptual de las variables y la construcción del marco teórico que orienta la investigación.

En congruencia con lo anterior, se detallan las fuentes secundarias siguientes:

1. **Literatura sobre gestión de proyectos:** La guía PMBOK 7<sup>a</sup> edición, libros y documentos sobre metodologías ágiles.
2. **Tesis similares:** Se utilizaron dos tesis que utilizaron el mismo marco metodológico como fuente secundaria de información en esta investigación, además de artículos científicos.
3. **Documentación de Organismos Internacionales:** Documentación estudios de casos relacionados a la gestión de proyectos generada por diferentes organismos como IBM, Panera y Aldeas SOS.

En conclusión, la metodología propuesta en esta investigación ha sido cuidadosamente diseñada para garantizar la rigurosidad, coherencia y pertinencia del estudio. El enfoque mixto, apoyado en técnicas cuantitativas y cualitativas, permite una comprensión integral del fenómeno investigado, mientras que el diseño no experimental, transversal y descriptivo – explicativo responde adecuadamente a los objetivos planteados. Las técnicas e instrumentos seleccionados

aseguraron una recolección de datos sistemática y contextualizada, que permitió identificar tanto las condiciones actuales como las oportunidades de mejora en la gestión de proyectos de la ONG Sociedades Bíblicas Unidas (SBU). De esta manera, la metodología constituye un pilar fundamental para el desarrollo de una propuesta basada en el modelo Disciplined Agile Delivery (DAD), que sea funcional, adaptable y alineada con las necesidades reales de la organización. El siguiente capítulo se centrará en la presentación y análisis de los resultados obtenidos a partir de este proceso metodológico.

## CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

### 4.1 INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

El presente informe expone el proceso de recolección de datos realizado en el marco de la tesis titulada “Desarrollo de un modelo Disciplined Agile Delivery (DAD) para la gestión de proyectos en la ONG Sociedades Bíblicas Unidas (SBU)”. El objetivo principal de la recolección de datos fue obtener información confiable, completa y contextualizada sobre las prácticas actuales de gestión de proyectos en la SBU, identificar fortalezas y áreas de mejora, y establecer la viabilidad de implementar un modelo ágil disciplinado adaptado a la organización.

El proceso se llevó a cabo mediante la aplicación de técnicas cuantitativas y cualitativas, garantizando una visión integral del asunto investigado.

La población de estudio estuvo conformada por dos grupos principales:

**Equipo de gestión de proyectos del Global Mission Team (GMT):** Integrado por 12 personas con responsabilidades estratégicas y operativas, incluyendo el administrador y gerente del Programa de Apoyo Internacional (PAI), el gerente institucional, el gerente global de subvenciones y el director asociado del PAI. Este grupo aportó información clave sobre planificación, ejecución y control de proyectos.

**Sociedades Bíblicas de América Latina y el Caribe:** Conformadas por 23 organizaciones nacionales responsables de implementar proyectos en terreno. La inclusión de este grupo permitió recopilar experiencias directas sobre la aplicación práctica de metodologías de gestión, los desafíos enfrentados y la receptividad hacia la implementación del modelo DAD.

Para garantizar la validez y confiabilidad de la información, se aplicaron diversas técnicas:

**Encuestas estructuradas:** Con escala tipo Likert de 1 a 5, diseñadas a partir de la operacionalización de variables de la investigación. Estas encuestas, aplicadas de manera virtual, evaluaron dimensiones como eficiencia de procesos, cultura organizacional, comunicación, colaboración y nivel de adopción de metodologías ágiles.

**Entrevista semiestructurada:** Dirigida al director del Programa de Apoyo Internacional (PAI). Se utilizaron preguntas abiertas que facilitaron explorar percepciones, experiencias y

actitudes frente a la gestión de proyectos y la introducción de enfoques ágiles.

**Análisis documental:** Se revisaron planes de proyectos, informes de ejecución, políticas institucionales y documentación técnica interna de la SBU. Este análisis permitió identificar patrones, estandarización de prácticas, lecciones aprendidas y posibles áreas de integración de metodologías ágiles.

El proceso de recolección se desarrolló en tres etapas:

**Aplicación de encuestas:** Se distribuyeron mediante plataformas digitales a los diferentes actores, lo que permitió una participación amplia sin limitaciones geográficas. Posteriormente, los datos fueron sistematizados y preparados para su análisis estadístico descriptivo y correlacional.

**Realización de entrevista:** Se efectuó a través de videoconferencias con consentimiento informado. Las entrevistas fueron grabadas, transcritas y categorizadas para facilitar el análisis cualitativo.

**Revisión documental:** Se construyó una matriz de extracción de información que permitió organizar de manera estructurada los hallazgos provenientes de los documentos internos de la SBU, contrastándolos con la evidencia empírica obtenida en encuestas y entrevistas.

El proceso de recolección de datos permitió integrar diversas perspectivas, captando tanto información objetiva como percepciones subjetivas de los actores involucrados en la gestión de proyectos de la SBU. Este enfoque metodológico robusto aseguró una base sólida para el diseño del modelo Disciplined Agile Delivery (DAD), garantizando que la propuesta sea viable, pertinente y adaptada a las necesidades organizacionales y culturales de la institución.

De esta manera, la evidencia recopilada respalda el planteamiento de un modelo ágil disciplinado que fortalezca la eficiencia, la colaboración y la orientación a resultados en los proyectos de la ONG Sociedades Bíblicas Unidas.

## **4.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS**

La presente sección expone los resultados obtenidos a partir de la aplicación de las técnicas de investigación seleccionadas para la gestión de proyectos en la ONG Sociedades Bíblicas Unidas (SBU)". Su propósito principal es sistematizar la información recopilada, identificar patrones y contrastar los hallazgos con el marco teórico y conceptual que sustenta la investigación.

Los resultados derivados de estas técnicas cualitativas y cuantitativas permiten evaluar con mayor precisión los desafíos actuales que enfrenta la SBU, tales como: la necesidad de estandarizar procesos, mejorar la comunicación entre equipos, fortalecer la planificación y optimizar el uso de recursos. Asimismo, se identificaron fortalezas relevantes, entre ellas el compromiso de los equipos de trabajo, la experiencia acumulada en la ejecución de proyectos de alcance internacional y la disposición a adoptar enfoques de mejora continua.

El análisis de los datos obtenidos no solo se orienta a describir la situación actual, sino también a construir la base empírica para el diseño de un modelo DAD adaptado a las necesidades de la SBU. En este sentido, los hallazgos se convierten en insumos clave para determinar qué prácticas ágiles pueden ser incorporadas, qué procesos requieren ajustes y cómo puede lograrse un equilibrio entre la disciplina en la gestión y la flexibilidad necesaria en contextos de cambio.

En conclusión, los resultados y su análisis ofrecen una radiografía detallada del estado de la gestión de proyectos en la organización, permitiendo establecer puentes entre la teoría y la práctica. Esta sección constituye, por tanto, un componente esencial en la validación y pertinencia del modelo Disciplined Agile Delivery (DAD) que se propone, asegurando que su implementación contribuya efectivamente a la eficiencia, la colaboración y la generación de valor en la ONG Sociedades Bíblicas Unidas.

#### 4.2.1 RESULTADOS CUANTITATIVOS

##### 4.2.1.1 RESULTADOS DEMOGRÁFICOS DE LOS RESPONDENTES

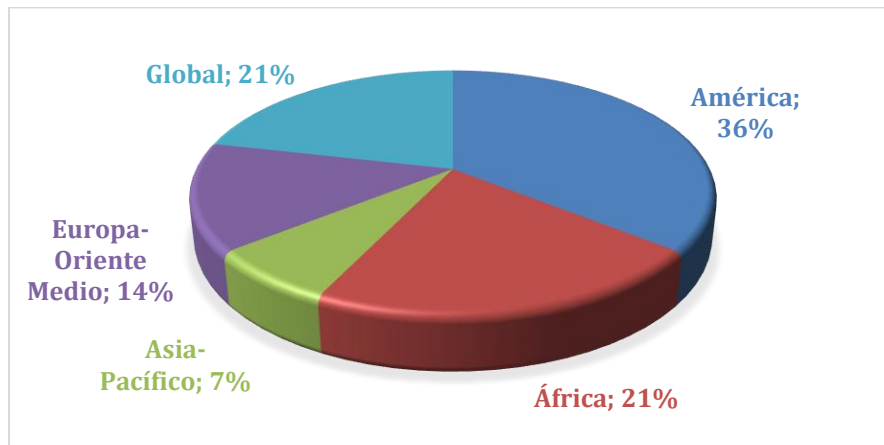
El primer punto de análisis de los resultados es poder comprender las características de las personas a las cuales se le aplicó la encuesta. Ya que en el caso del equipo de gestión de proyectos del Global Mission Team (GMT), cada integrante del equipo de proyectos trabaja en una región diferente del mundo, y este contexto influye la manera en que se desarrollan los proyectos; es por ello, que es necesario conocer en qué área trabajan los respondientes, con el fin de entender cuáles son las regiones más representativas de los resultados obtenidos, podemos observar las diferentes regiones en la siguiente tabla:

**Tabla 9 Regiones de los Respondientes dentro del GMT**

Región	Cantidad	Porcentaje
América	5	36%
África	3	21%
Asia-Pacífico	1	7%
Europa-Oriente Medio	2	14%
Global	3	21%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia

A fin de facilitar la comprensión de la información recopilada, los datos demográficos de participación se presentan de manera gráfica. Esta representación permite identificar de forma más clara la distribución de los encuestados según región, ofreciendo una visión general del contexto en el que se desarrolla el estudio.



**Figura 14 Regiones de respondientes de Encuestas – GMT**

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con la distribución presentada en el gráfico, la región de América concentra la mayor proporción de participantes, alcanzando un 36% del total de encuestados. Le siguen África y la categoría Global, ambas con un 21%, lo que evidencia un equilibrio importante entre estos contextos. En una proporción intermedia se encuentra Europa–Oriente Medio, que representa el 14%, mientras que Asia–Pacífico reúne el 7% de los respondientes. Estos resultados reflejan que las regiones de América, África y Global son las más representativas dentro del estudio, aportando la base principal para el análisis de tendencias y prácticas en la gestión de proyectos, sin dejar de lado la valiosa contribución de las demás áreas, que complementan la visión global del GMT.

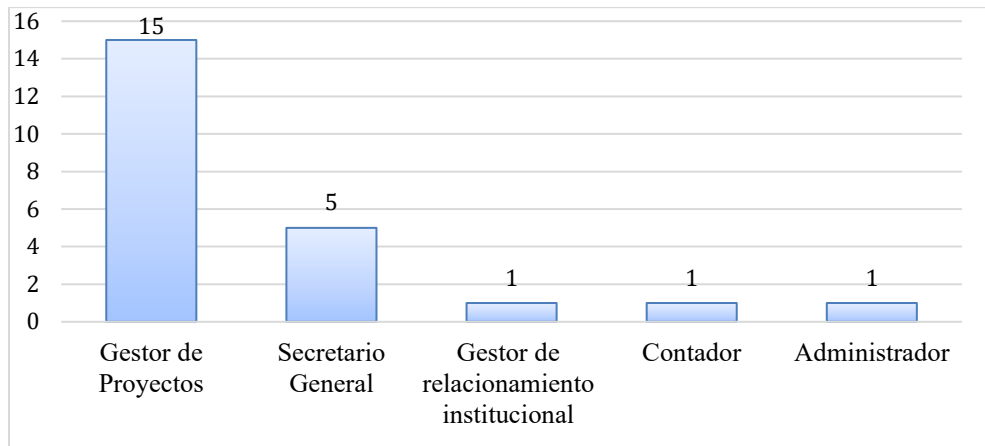
En relación con los datos demográficos para las Sociedades Bíblicas encuestadas pertenecen a la región de América y el Caribe. La aplicación de la encuesta se dirigió a secretario general de la Sociedad Bíblica, o a funcionarios responsables de la gestión de proyectos, dependiendo de la estructura organizacional de cada institución. En algunos casos, el secretario general asume directamente la supervisión de los proyectos y posee un conocimiento integral de los procesos de gestión de proyectos en su organización, mientras que, para otras, se aplicó la encuesta solamente para el gestor de proyectos o cargos afines, ya que es son ellos los que conocen el proceso de ejecución de una mejor manera. La proporción de cargos para las Sociedades Bíblicas se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 10 Cargos de Respondientes de Encuestas - SB**

<b>Cargo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Gestor de Proyectos	15	65%
Secretario General	5	22%
Gestor de relacionamiento institucional	1	4%
Contador	1	4%
Administrador	1	4%
Total	23	100%

Fuente: Elaboración Propia

La siguiente gráfica presenta la distribución de los encuestados según el cargo que desempeñan dentro de las Sociedades Bíblicas. Este análisis permite identificar los perfiles con mayor participación en el estudio, destacando la relevancia de los gestores de proyectos, quienes constituyen la mayoría de los respondientes, en contraste con otros cargos que tuvieron una representación menor.



**Figura 15 Roles de Respondientes - Sociedades Bíblicas**

Fuente: Elaboración Propia

Podemos observar que la mayoría de respondientes son gestores de proyectos con un total de 15 participantes. Esta información nos resulta coherente con el objetivo de la investigación, ya que nos ayuda a comprender quienes poseen un conocimiento directo y especializados sobre los procesos en sus organizaciones. En segundo lugar, se encuentran los secretarios generales con 5 encuestados, lo que refleja la participación de líderes institucionales que también intervienen en la supervisión de proyectos, resultando valioso la información obtenida para proponer un modelo de gestión de proyectos DAD que se adapte tanto a las necesidades de los gestores de proyecto como de los secretarios generales de la organización global. La encuesta se ha aplicado en ciertos casos a personas con otra posición diferente dentro de la organización, ya que existen algunas Sociedades Bíblicas con una estructura organizacional más pequeña en la que planeación de los proyectos no es llevada a cabo por una persona asignada con el rol de “Gestor de Proyectos” como tal. Sin embargo, cargos como gestor de relacionamiento institucional, contador y administrador presentan una participación marginal, con un solo encuestado cada uno, lo que sugiere que su involucramiento en la gestión de proyectos es más limitado o complementario.

Al relacionar los resultados de la distribución regional con los cargos de los encuestados, se observa que la mayoría de las respuestas provienen de la región de América y el Caribe, donde los gestores de proyectos representan el grupo más numeroso. Este hallazgo refuerza la importancia de dicha región en el análisis, dado que concentra tanto la mayor cantidad de participantes como el perfil profesional más vinculado con la ejecución directa de proyectos. Asimismo, la participación de secretarios generales, aunque en menor número, aporta una perspectiva estratégica complementaria, lo que enriquece la comprensión del proceso de gestión. En contraste, las demás

regiones presentan una representación más reducida y con menor diversidad de cargos, lo que refleja un grado de participación más limitado en la población, pero que igualmente contribuye a ofrecer una visión global del funcionamiento de las Sociedades Bíblicas en distintos contextos.

#### 4.2.1.2 RESULTADOS PROCESO DE GESTIÓN DE PROYECTOS ACTUAL

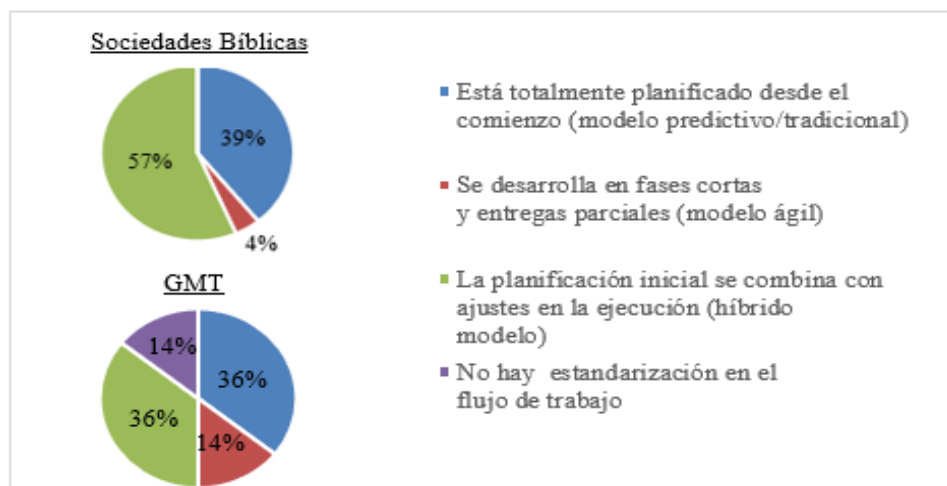
Con el propósito de evaluar el proceso de gestión de proyectos actual de la organización, se realizó un sondeo dirigido tanto al equipo de apoyo global como a las Sociedades Bíblicas de América y el Caribe, con el fin de conocer su percepción sobre dicho proceso. Esta información nos permite ver que, aunque la organización no cuenta con un modelo ágil o híbrido estandarizado, los participantes identifican sus prácticas de gestión de proyectos como cercanas a un enfoque ágil, en contraste con del modelo predictivo tradicional, que sí se encuentra estandarizado en la organización. A continuación, se detallan los resultados:

**Tabla 11 Respuestas de la Gestión de Proyectos Actual - SB**

Descripción	Sociedades Bíblicas		GMT	
	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje
El proyecto se desarrolla en fases cortas y entregas parciales (modelo ágil)	1	4%	2	14%
El proyecto se planifica de forma completa desde el inicio y se ejecuta paso a paso (modelo predictivo/tradicional)	9	39%	5	36%
Se combina una planificación inicial con ajustes durante la ejecución (modelo híbrido)	13	57%	5	36%
No existe un flujo de trabajo definido o estandarizado.			2	14%
Total	23	100%	14	100%

Fuente: Elaboración Propia

A continuación, mostramos como a través de dos gráficos circulares, se ilustran las preferencias y enfoques que cada entidad adopta al planificar y ejecutar sus proyectos.



**Figura 16 Flujo Actual de Gestión de Proyectos – GMT VS Sociedades Bíblicas**  
 Fuente: Elaboración Propia

La información obtenida por medio de este diagrama es clave, ya que nos muestra como existen diferentes maneras en que se gestionan los proyectos dentro de la organización. El 50% de las Sociedades Bíblicas de América y el Caribe, mencionaron que su proceso se comporta más como un modelo híbrido, en el que se realiza una planificación inicial y posteriormente se realizan ajustes durante la ejecución. Sin embargo, solo el 30% del equipo global mencionó que los proyectos de las Sociedades Bíblicas se rigen de esta manera. Esto sugiere una discrepancia práctica y la percepción institucional pues, aunque las Sociedades Bíblicas hayan contestado que su modelo de gestión de proyectos es Híbrido, esto no es algo estandarizado y estructurado dentro de la organización, se gestionan proyectos de esta manera aun cuando la manera estandarizada y provista de manera organizacional, es de manera principalmente predictiva.

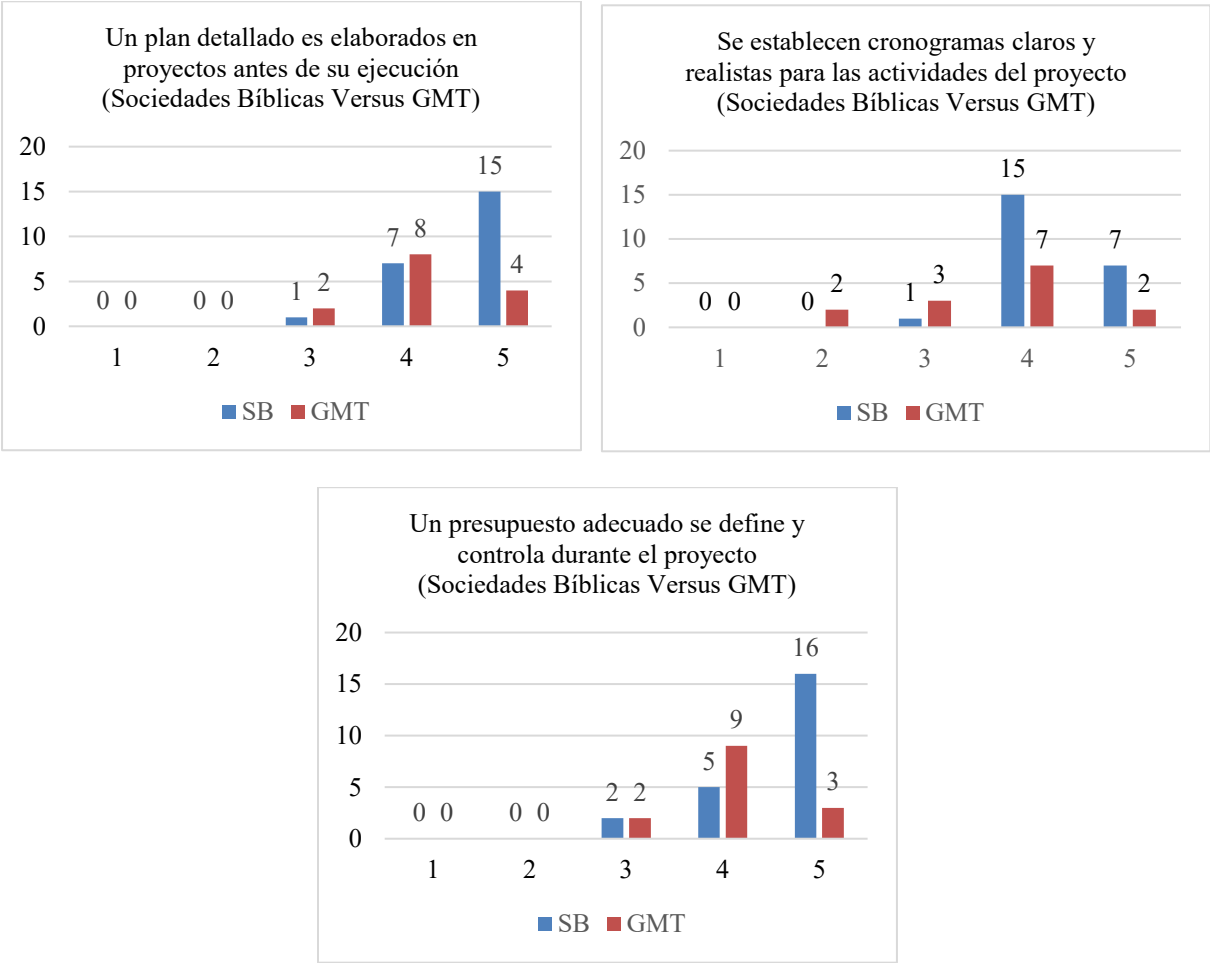
Al profundizar en los diferentes componentes de gestión de proyectos que existen actualmente en la organización particularmente en lo que refiere a la planificación de proyectos, se identifican tres elementos claves dentro de la etapa de planificación, entre ellos: los factores de la planeación detallada, el cronograma y el presupuesto. Estos se muestran en la siguiente tabla:

**Tabla 12 Respuestas concernientes a la Planificación de Proyectos - GMT Y SB**

Descripción	Sociedades Bíblicas		GMT	
	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje
Un plan detallado es elaborado en proyectos antes de su ejecución	23	100%	14	100%
1 = Totalmente en desacuerdo	0	0%	0	0%
2 = En desacuerdo	0	0%	0	0%
3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	4%	2	14%
4 = De acuerdo	7	30%	8	57%
5= Totalmente de acuerdo	15	65%	4	29%
Se establecen cronogramas claros y realistas para las actividades del proyecto	23	100%	14	100%
1 = Totalmente en desacuerdo	0	0%	0	0%
2 = En desacuerdo	0	0%	2	14%
3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	4%	3	21%
4 = De acuerdo	15	65%	7	50%
5 = Totalmente de acuerdo	7	30%	2	14%
Un presupuesto adecuado se define y controla durante el proyecto	23	100%	14	100%
1 = Totalmente en desacuerdo	0	0%	0	0%
2 = En desacuerdo	0	0%	0	0%
3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	9%	2	14%
4 = De acuerdo	5	22%	9	64%
5 = Totalmente de acuerdo	16	70%	3	21%

Fuente: Elaboración Propia

Para garantizar una ejecución eficiente y alineada con los objetivos estratégicos, los proyectos dentro de la organización se estructuran cuidadosamente desde su fase inicial. Esto incluye la elaboración de un plan detallado antes de comenzar, la definición de cronogramas claros y realistas para cada actividad, y el establecimiento de un presupuesto adecuado que se monitorea a lo largo del proceso. Las siguientes gráficas ilustran cómo estos tres pilares; planificación, cronograma y presupuesto se integran en la gestión de proyectos, reflejando el nivel de formalidad y control aplicado en cada uno.



**Figura 17 Planeación, Cronograma y Presupuesto – GMT y Sociedades Bíblicas**  
Fuente: Elaboración Propia

En términos generales, podemos observar que la evaluación de los tres factores claves, reflejan una percepción muy buena. La evaluación realizada para el nivel de detalle de la planeación y la elaboración de un presupuesto adecuado, un 63.2%, y 73.7% respectivamente de las Sociedades

Bíblicas estuvieron totalmente de acuerdo con la declaración. En el cronograma podemos observar una evaluación un poco menos favorable, ya que la mayoría estuvo solamente de acuerdo, siendo el 57.9% de las Sociedades bíblicas con esta valoración.

Con respecto al equipo GMT, se evidencian diferencias en la valoración para cada uno de los componentes evaluados: en el presupuesto la mayoría por un total de 54.5% de los participantes expreso solamente estar de acuerdo con la declaración, mientras que solo un 18.2% estuvo totalmente de acuerdo. Respecto a la elaboración de un plan detallado antes de la ejecución, existe una diferencia, ya que el GMT votó principalmente que estaba de acuerdo con la declaración con un 63.6% y solo un 36.3% estuvo totalmente de acuerdo. Por último, para la declaración de un cronograma claro y realista la mayoría, con un 54.5% estuvo solamente de acuerdo y solo un 18.2% estuvo completamente de acuerdo. Estos resultados sugieren que, si bien existe una aceptación general de estos componentes, hay margen para fortalecer su implementación y percepción dentro del equipo GMT.

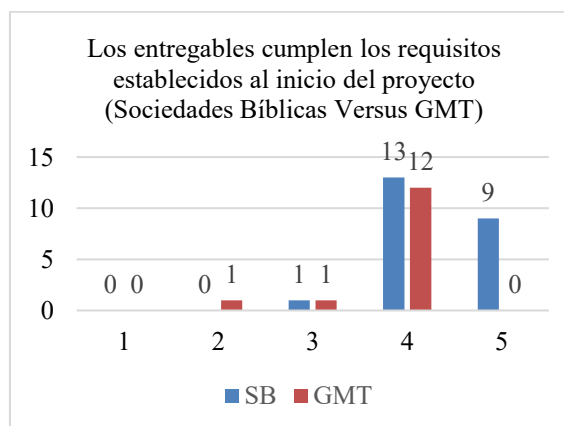
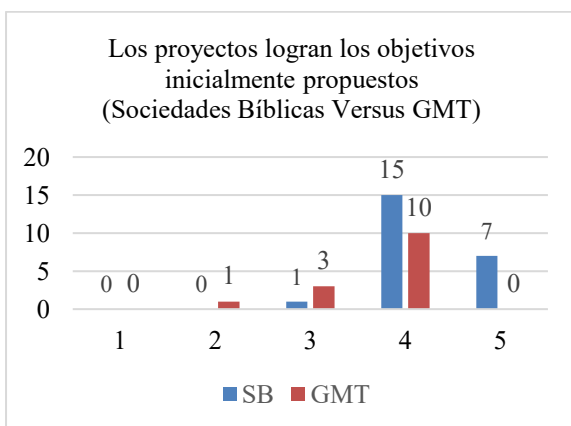
Siempre en el contexto de la gestión actual, pero relacionado en el cumplimiento de los objetivos, considerando que la efectividad de los proyectos no solo se mide por su ejecución técnica, sino también por el impacto que generan. A continuación, se presentan indicadores clave que reflejan el grado de cumplimiento de los objetivos iniciales, la calidad de los entregables, el valor aportado a la organización o comunidad beneficiada, y el nivel de satisfacción de los beneficiarios. Las respuestas concernientes a estos criterios se muestran en la siguiente tabla:

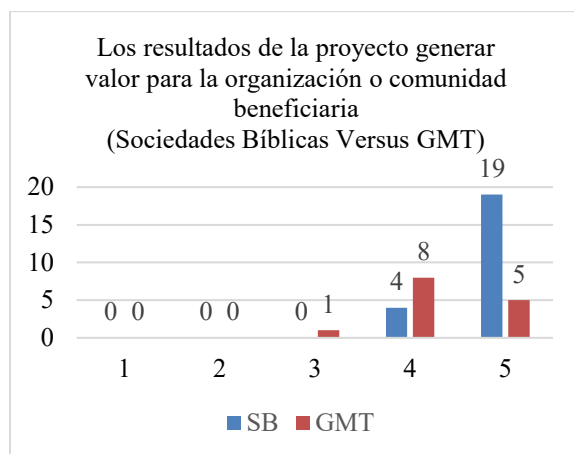
**Tabla 13 Respuestas concernientes al Cumplimiento de Objetivos - GMT Y SB**

Descripción	Sociedades Bíblicas		GMT	
	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje
Los proyectos logran los objetivos inicialmente propuestos	23	100%	14	100%
1 = Totalmente en desacuerdo	0	0%	0	0%
2 = En desacuerdo	0	0%	1	7%
3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	4%	3	21%
4 = De acuerdo	15	65%	10	71%
5 = Totalmente de acuerdo	7	30%	0	0%
Los entregables cumplen los requisitos establecidos al inicio del proyecto	23	100%	14	100%
1 = Totalmente en desacuerdo	0	0%	0	0%
2 = En desacuerdo	0	0%	1	7%
3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	4%	1	7%
4 = De acuerdo	13	57%	12	86%
5 = Totalmente de acuerdo	9	39%	0	0%
Los resultados del proyecto generar valor para la organización o comunidad beneficiaria	23	100%	14	100%
1 = Totalmente en desacuerdo	0	0%	0	0%
2 = En desacuerdo	0	0%	0	0%
3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%	1	7%
4 = De acuerdo	4	17%	8	57%
5 = Totalmente de acuerdo	19	83%	5	36%

Fuente: Elaboración Propia

Estos elementos permiten evaluar de manera integral el éxito y la relevancia de cada proyecto, utilizamos los siguientes diagramas para realizar un análisis apropiado de los resultados:





**Figura 18 Cumplimiento de Objetivos, Requisitos y Valor– GMT y Sociedades Bíblicas**  
Fuente: Elaboración Propia

Tal y como lo muestran las gráficas anteriores, se identifica con claridad la gestión actual de proyectos en la organización, misma que se centra en la evaluación del cumplimiento de los objetivos y resultados de los proyectos dentro de la organización. En el caso Sociedades Bíblicas, podemos observar que existe una valoración moderada en cuanto al logro de los objetivos y cumplimiento de los requisitos establecidos al inicio del proyecto. La mayoría estuvo de acuerdo con la declaración propuesta para el cumplimiento de los objetivos y el cumplimiento de los requisitos con un 57.9% de los participantes para ambos criterios. Podemos observar un incremento sustancial en cuanto a el valor que los proyectos generan, ya que el 84.2% de las Sociedades Bíblicas manifestó estar completamente de acuerdo en que los resultados aportan beneficios tangibles a la organización o comunidad beneficiada.

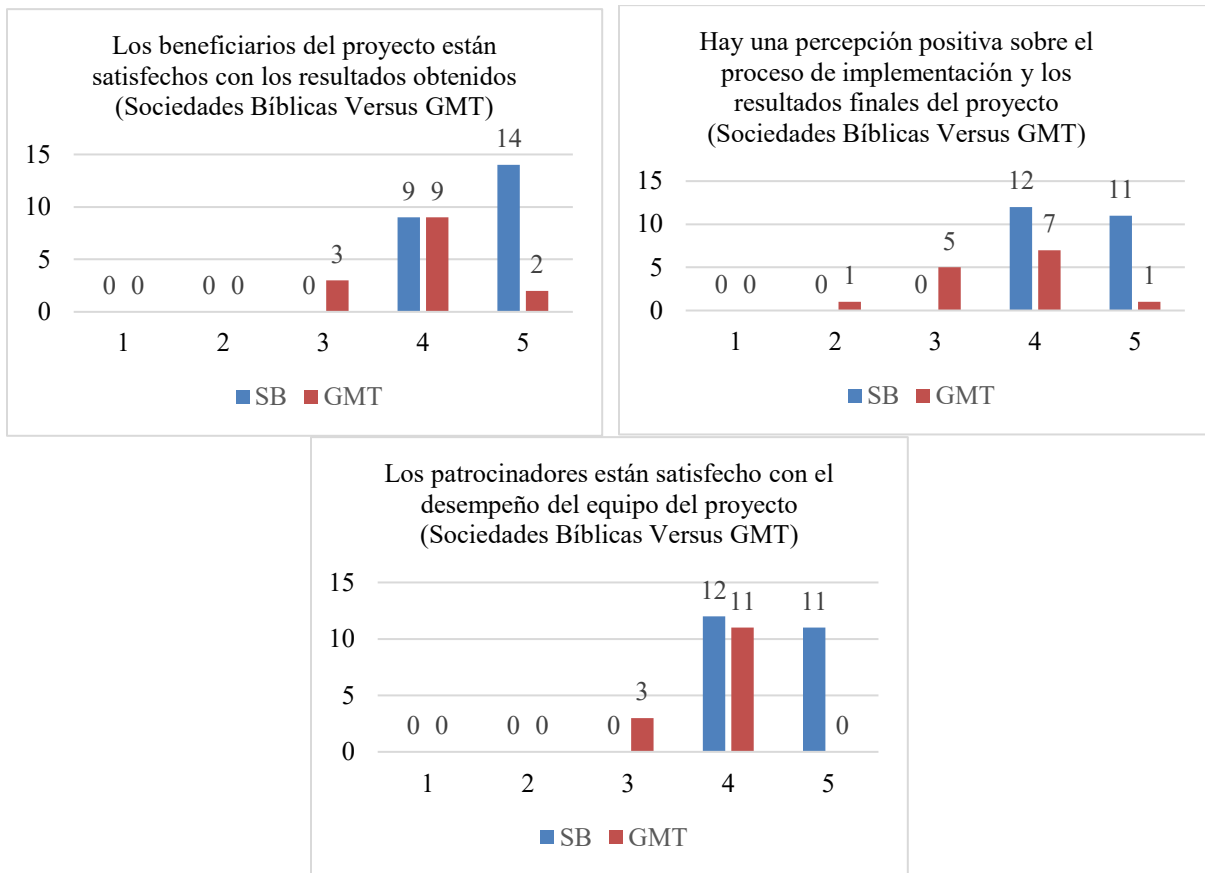
Otro aspecto fundamental en la evaluación de la gestión actual de proyectos es la satisfacción de los distintos interesados. Este componente refleja no solo la calidad técnica del proyecto, sino también su capacidad para responder a las expectativas y necesidades de quienes se ven directamente impactados. A continuación, se presentan los resultados relacionados con este indicador clave.

**Tabla 14 Respuestas concernientes a la Satisfacción de los interesados**

Descripción	Sociedades Bíblicas		GMT	
	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje
Los beneficiarios del proyecto están satisfechos con los resultados obtenidos	23	100%	14	100%
1 = Totalmente en desacuerdo	0	0%	0	0%
2 = En desacuerdo	0	0%	0	0%
3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%	3	21%
4 = De acuerdo	9	39%	9	64%
5 = Totalmente de acuerdo	14	61%	2	14%
Los patrocinadores (donantes) son Satisfecho con el desempeño del equipo del proyecto	23	100%	14	100%
1 = Totalmente en desacuerdo	0	0%	0	0%
2 = En desacuerdo	0	0%	0	0%
3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%	3	21%
4 = De acuerdo	12	52%	11	79%
5 = Totalmente de acuerdo	11	48%	0	0%
Hay una positiva percepción sobre el proceso de implementación y los resultados finales del proyecto	23	100%	14	100%
1 = Totalmente en desacuerdo	0	0%	0	0%
2 = En desacuerdo	0	0%	1	7%
3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%	5	36%
4 = De acuerdo	12	52%	7	50%
5 = Totalmente de acuerdo	11	48%	1	7%

Fuente: Elaboración Propia

Para cerrar el análisis de la gestión de proyectos, es esencial considerar la percepción de éxito desde la perspectiva de los resultados obtenidos. A continuación, se presentan los gráficos que ilustran el impacto real y la relevancia de los proyectos dentro de la organización y su entorno.



**Figura 19 Beneficiarios, Patrocinadores y Resultados Finales en Gestión Actual**

Fuente: Elaboración Propia

Al analizar los criterios relacionaos con la satisfacción de los interesados, se observa que existe una percepción similar tanto para las Sociedades Bíblicas como para el equipo GMT en cuanto a la satisfacción de los patrocinadores, y la percepción positiva en general de la implementación y los resultados finales. El 52.2% de los respondientes de las Sociedades Bíblicas y el 50% del GMT expresaron que estaban de acuerdo con la declaración sobre una percepción positiva en los procesos, con respecto a la satisfacción de los patrocinadores un 52% de las SB y un 78% de los respondientes del GMT estuvieron de acuerdo con la declaración. Estos resultados sugieren que, aunque existe una valoración favorable, aún hay oportunidades de mejora en ambas áreas para fortalecer la experiencia y el compromiso de los interesados clave.

Una diferencia notable en la percepción es en la satisfacción de los beneficiarios del proyecto, ya que la mayoría de las Sociedades Bíblicas (el 60.9%) estuvieron totalmente de acuerdo con la declaración, sin embargo, la mayoría de los integrantes del equipo GMT (el 64.3%) solamente estuvo de acuerdo con la declaración. Esta diferencia puede ser explicada por el hecho

que los integrantes del GMT observan los proyectos de manera general en su región, por lo que, pueden tener un criterio más amplio del verdadero resultado general de estos criterios para toda la organización, por otro lado, la respuesta de las Sociedades Bíblicas es solamente en base a su experiencia directa y local, lo que puede influir en una percepción más positiva y cercana de los resultados obtenidos.

#### 4.2.1.3 RESULTADOS DE LOS PRINCIPIOS Y PRÁCTICAS DEL MODELO DAD DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

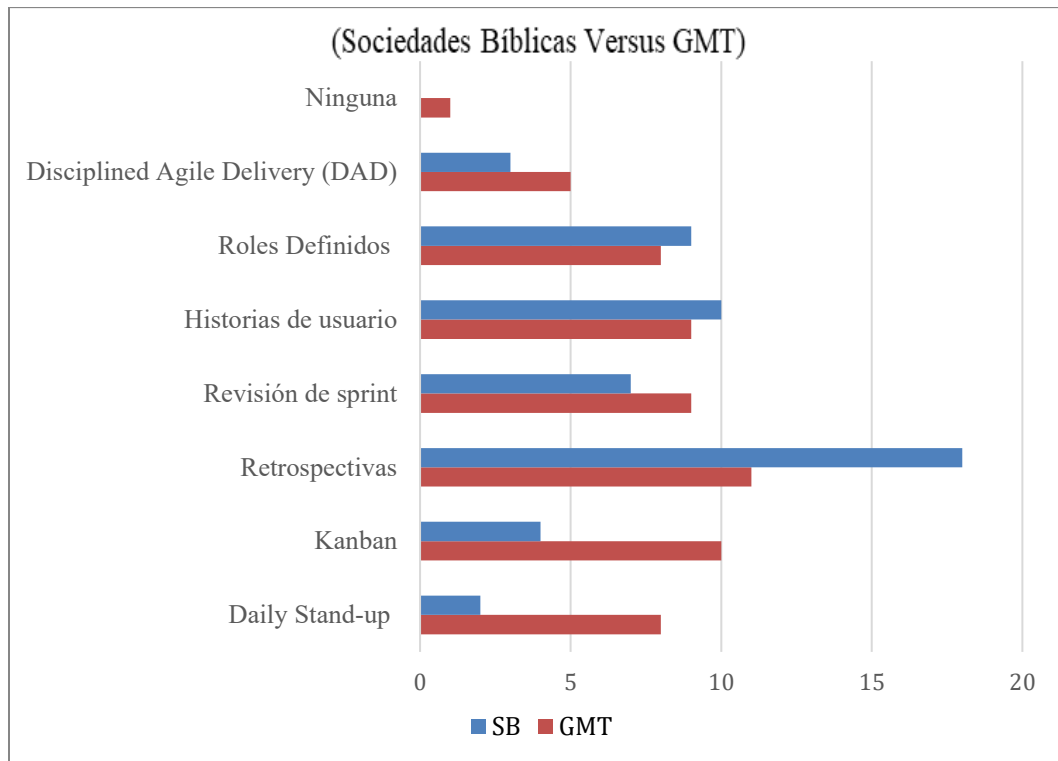
Con el propósito de explorar la viabilidad de implementar el modelo DAD (Disciplined Agile Delivery) dentro de SBU, la encuesta incluyó preguntas orientadas a identificar el nivel de conocimiento y familiaridad de los participantes con principios y prácticas ágiles. Es por ello que, la primera pregunta fue de carácter exploratorio, diseñada para conocer que metodologías y enfoques ágiles ya eran conocidos por los encuestados. Esta información resulta clave para evaluar la fluidez con la que podría integrarse un modelo DAD en los procesos de la Organización, así como para determinar el tipo y alcance del entrenamiento necesario que se debe de implementar en caso de adoptar el modelo a proponer. Las respuestas se muestran en la siguiente tabla:

**Tabla 15 Respuestas concernientes al Conocimiento de metodologías Ágiles - GMT Y SB**

Metodologías	Sociedades Bíblicas	GMT
Daily Stand-up	2	8
Kanban	4	10
Retrospectivas	18	11
Revisión de sprint	7	9
Historias de usuario	10	9
Roles Definidos	9	8
Disciplined Agile Delivery (DAD)	3	5
Ninguna		1

Fuente: Elaboración Propia

Para comprender el nivel de preparación de la organización frente a la posible implementación del modelo DAD, se recopilaron datos sobre el conocimiento previo de metodologías y prácticas ágiles entre los encuestados. Los siguientes gráficos presentan los resultados obtenidos, ofreciendo una visión clara sobre la familiaridad existente con enfoques ágiles y permitiendo identificar el grado de fluidez esperada, así como las necesidades de capacitación en caso de adoptar este modelo.



**Figura 20 Conocimiento de Prácticas Ágiles dentro de la Organización**

Fuente: Elaboración Propia

Los resultados evidencian que, dentro de la Organización, ya existe un nivel significativo de conocimiento sobre prácticas ágiles, muchas de las cuales se aplican actualmente, aunque en una forma diferente. Los resultados nos permiten visualizar con optimismo la posibilidad de implementar un modelo estructurado, como DAD, sin que ello represente una disrupción radical en la cultura organizacional, ni en la forma de trabajo de las Sociedades Bíblicas. En cambio, podría facilitar una transición progresiva y coherente hacia una gestión más ágil y eficiente.

Entre otras prácticas mencionadas por las SB fueron se destacan: Historias de usuarios, “Backlog”, “Método de la ruta crítica (CPM)”, “Reuniones semanales de seguimiento (la primera, pero en vez de Daily, weekly)”, “Matriz Marco lógico” y “2 visitas de evaluación a los lugares donde se entregó el proyecto”, estas prácticas reflejan una combinación de enfoques ágiles y tradicionales, lo que evidencia una base metodológica diversa que puede facilitar la adopción de modelos más estructurados como DAD.

Una vez recopilada la información sobre el nivel de conocimiento en prácticas ágiles, se avanzó hacia la exploración de principios y prácticas del modelo DAD, con énfasis en el concepto

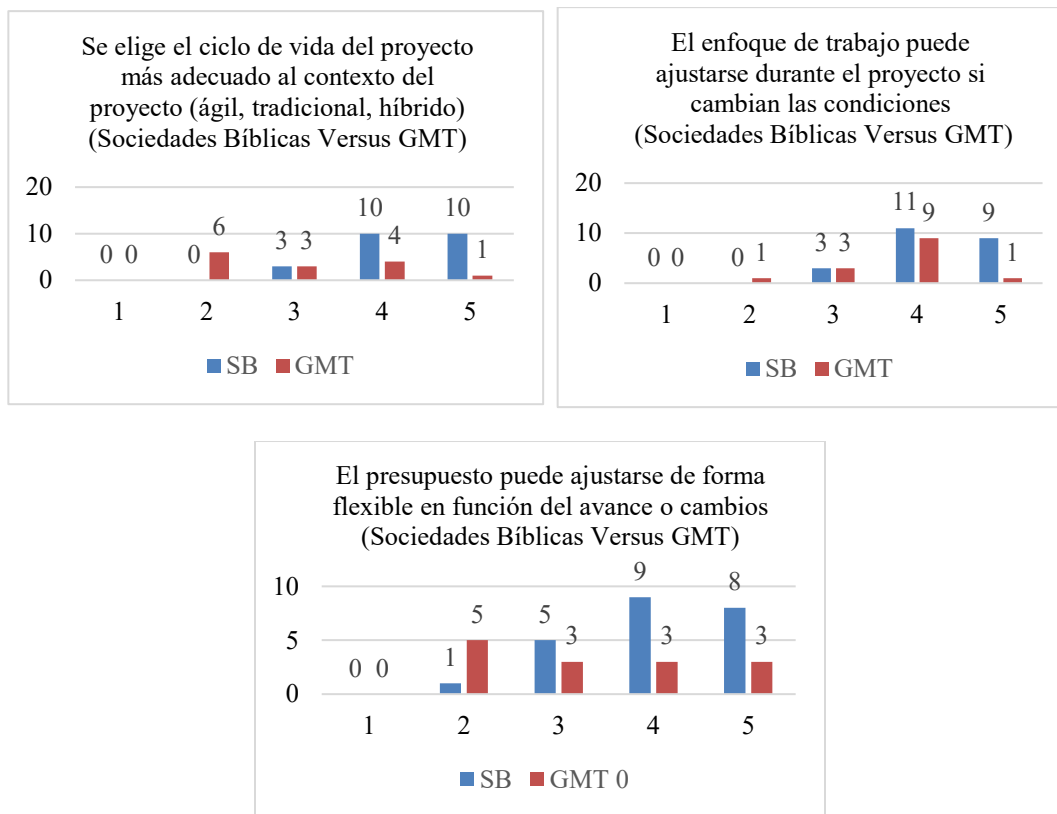
de planeación adaptable. Para evaluar este criterio se formularon tres declaraciones clave, las cuales se presentan en la siguiente ilustración. Estas afirmaciones permitieron medir la receptividad y comprensión de los encuestados respecto a la flexibilidad en la planificación dentro de un enfoque ágil estructurado.

**Tabla 16 Respuestas concernientes a la Planeación Adaptable - GMT Y SB**

Descripción	Sociedades Bíblicas		GMT	
	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje
Se elige el ciclo de vida del proyecto más adecuado al contexto del proyecto (ágil, tradicional, híbrido)	23	100%	14	100%
1 = Totalmente en desacuerdo	0	0%	0	0%
2 = En desacuerdo	0	0%	6	43%
3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	13%	3	21%
4 = De acuerdo	10	43%	4	29%
5 = Totalmente de acuerdo	10	43%	1	7%
El enfoque de trabajo puede ajustarse durante el proyecto si cambian las condiciones	23	100%	14	100%
1 = Totalmente en desacuerdo	0	0%	0	0%
2 = En desacuerdo	0	0%	1	7%
3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	13%	3	21%
4 = De acuerdo	11	48%	9	64%
5 = Totalmente de acuerdo	9	39%	1	7%
El presupuesto puede ajustarse de forma flexible en función del avance o cambios	23	100%	14	100%
1 = Totalmente en desacuerdo	0	0%	0	0%
2 = En desacuerdo	1	4%	5	36%
3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	22%	3	21%
4 = De acuerdo	9	39%	3	21%
5 = Totalmente de acuerdo	8	35%	3	21%

Fuente: elaboración Propia

Los resultados gráficos a continuación reflejan el nivel de acuerdo con estos principios, permitiendo identificar el grado de alineación entre las prácticas actuales y los enfoques ágiles propuestos. Esta información es esencial para valorar la viabilidad de integrar DAD en los procesos de gestión de proyectos.



**Figura 21 Ciclo de vida, Ajustes de Enfoque y Flexibilidad del Presupuesto**

Fuente: Elaboración Propia

Es en estos criterios es en los que podemos empezar a evidenciar las discrepancias entre la percepción del equipo de apoyo global (GMT), y la de las Sociedades Bíblicas implementadoras de América y el Caribe. En relación con la declaración de la elección de un ciclo de vida adecuado al contexto, el 43.3% de los encuestados de las SB estuvieron de acuerdo o totalmente de acuerdo con la declaración, mientras que el 43.9% del GMT expresó desacuerdo. Esta diferencia puede explicarse por el hecho de que el GMT supervisa proyectos de múltiples Sociedades Bíblicas en múltiples regiones, y reconocen que, a nivel organizacional, no existe una estructura estandarizada para seleccionar el ciclo de vida más apropiado. Aunque la mayoría de los proyectos en la Organización siguen un enfoque predictivo tradicional con ajustes durante la ejecución, sin embargo, esta práctica no está formalmente definida ni aplicada de manera uniforme.

De manera similar, podemos observar la discrepancia en la percepción de las dos audiencias. De la misma manera podemos observar que el equipo GMT con un 35.7% manifestó su desacuerdo con la declaración que el presupuesto puede ajustarse de forma flexible en función del avance, a diferencia de las Sociedades Bíblicas la cual la mayoría con un 39.1% estuvo de

acuerdo con la declaración. Estas divergencias reflejan cómo la experiencia local puede diferir de la visión global, y subrayan la necesidad de fortalecer la alineación entre ambos niveles para lograr una gestión más coherente y efectiva.

El siguiente aspecto por analizar dentro de los principios del modelo DAD es la evaluación de la mejora continua. un componente esencial para fomentar la evolución constante de los procesos y resultados en los proyectos. Para representar este criterio, se formularon una serie de declaraciones clave, cuyas respuestas se presentan en la siguiente ilustración. Estos resultados permiten identificar el nivel de compromiso de la organización con la reflexión, el aprendizaje y la optimización continua en la gestión de proyectos.

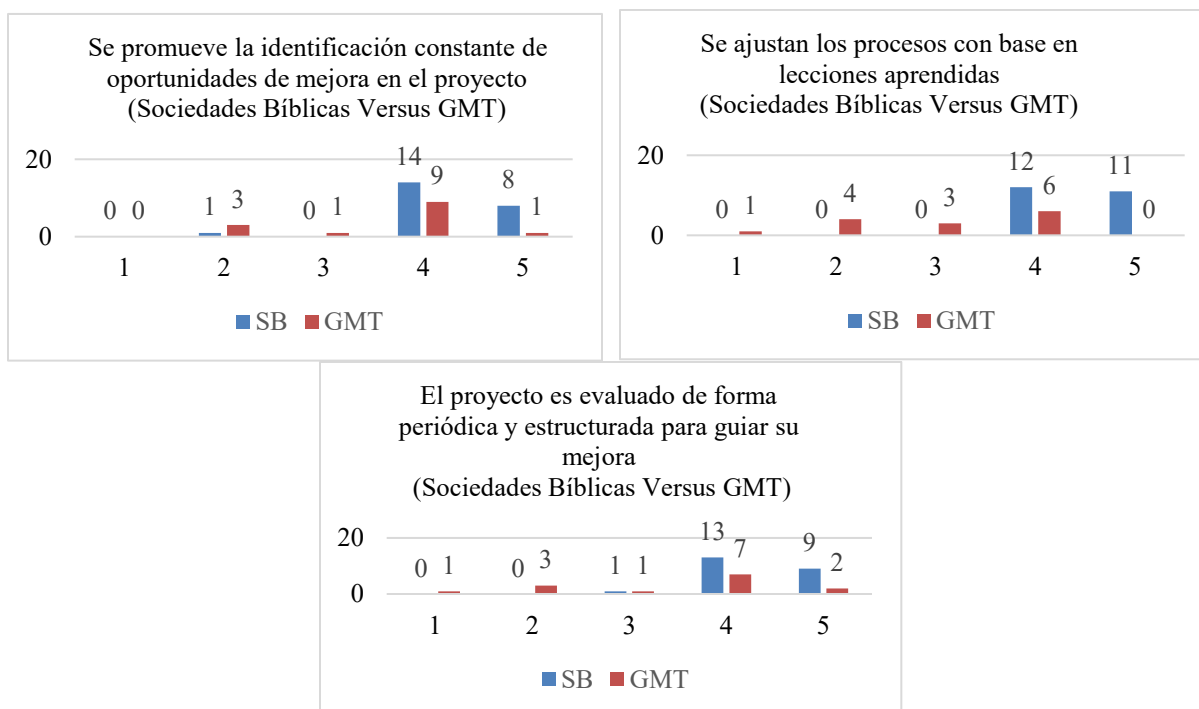
**Tabla 17 Respuestas concernientes a la Evaluación y Mejora Continua- GMT Y SB**

Descripción	Sociedades Bíblicas		GMT	
	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje
Se promueve la identificación constante de oportunidades de mejora en el proyecto	23	100%	14	100%
1 = Totalmente en desacuerdo	0	0%	0	0%
2 = En desacuerdo	1	0%	3	21%
3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%	1	7%
4 = De acuerdo	14	61%	9	64%
5 = Totalmente de acuerdo	8	35%	1	7%
Se ajustan los procesos con base en lecciones aprendidas	23	100%	14	100%
1 = Totalmente en desacuerdo	0	0%	1	7%
2 = En desacuerdo	0	0%	4	29%
3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%	3	21%
4 = De acuerdo	12	52%	6	43%
5 = Totalmente de acuerdo	11	48%	0	0%

Descripción	Sociedades Bíblicas		GMT	
	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje
El proyecto es evaluado de forma periódica y estructurada para guiar su mejora	23	100%	14	100%
1 = Totalmente en desacuerdo	0	0%	1	7%
2 = En desacuerdo	0	0%	3	21%
3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	4%	1	7%
4 = De acuerdo	13	57%	7	50%
5 = Totalmente de acuerdo	9	39%	2	14%

Fuente: Elaboración Propia

La mejora continua es un principio esencial en la gestión ágil de proyectos, ya que permite adaptar y optimizar los procesos a lo largo del ciclo de vida del proyecto. En esta sección, se presentan los resultados gráficos relacionados con tres prácticas clave: la promoción activa de oportunidades de mejora, el ajuste de procesos basado en lecciones aprendidas, y la evaluación periódica y estructurada del proyecto. Estos indicadores reflejan el compromiso de la organización con el aprendizaje constante y la evolución de sus métodos de trabajo.



**Figura 22 Oportunidades de mejora, Evaluación Periódica y Lecciones Aprendidas**

Fuente: Elaboración Propia

En estos criterios se observa una relativa similitud en los resultados obtenidos, ya que la mayoría de los participantes manifestó estar de acuerdo con las declaraciones presentadas. Esta coincidencia ofrece una base sólida para fortalecer los procesos de evaluación y ajuste continuo dentro de la organización. Además, estos elementos son fundamentales para la implementación efectiva del modelo DAD, ya que promueven una cultura de mejora constante, alineada con los principios ágiles que dicho enfoque propone.

Finalmente, se consideró la alineación con los principios del modelo DAD, enfocándose en la capacidad de la Organización para evaluar y validar sus procesos de gestión de proyectos. Esta competencia resulta esencial para la implementación efectiva de un modelo como DAD. A continuación, se muestran los resultados obtenidos a partir de las declaraciones formuladas para medir este criterio.

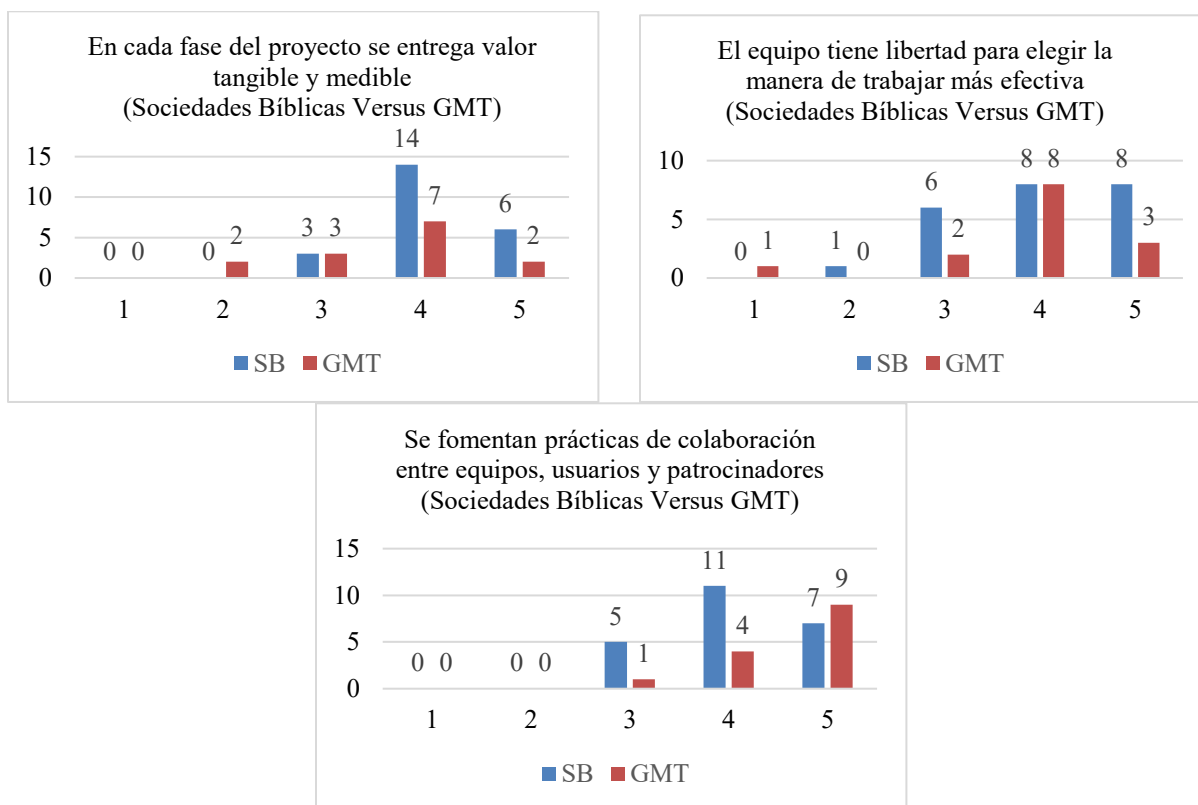
**Tabla 18 Respuestas concernientes a la Evaluación y Mejora Continua- GMT Y SB**

Descripción	Sociedades Bíblicas		GMT	
	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje
En cada fase del proyecto se entrega valor tangible y medible	23	100%	14	100%
1 = Totalmente en desacuerdo	0	0%	0	0%
2 = En desacuerdo	0	0%	2	14%
3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	13%	3	21%
4 = De acuerdo	14	61%	7	50%
5 = Totalmente de acuerdo	6	26%	2	14%
El equipo tiene libertad para elegir la manera de trabajar más efectiva	23	100%	14	100%
1 = Totalmente en desacuerdo	0	0%	1	7%
2 = En desacuerdo	1	4%	0	0%
3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	26%	2	14%
4 = De acuerdo	8	35%	8	57%
5 = Totalmente de acuerdo	8	35%	3	21%

Descripción	Sociedades Bíblicas		GMT	
	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje
Se fomentan prácticas de colaboración entre equipos, usuarios y patrocinadores	23	100%	14	100%
1 = Totalmente en desacuerdo	0	0%	0	0%
2 = En desacuerdo	0	0%	0	0%
3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	22%	1	7%
4 = De acuerdo	11	48%	4	29%
5 = Totalmente de acuerdo	7	30%	9	64%

Fuente: Elaboración Propia

La siguiente ilustración presenta los resultados relacionados con tres principios clave del modelo DAD: la entrega de valor tangible y medible en cada fase del proyecto, la autonomía del equipo para definir su forma de trabajo más efectiva, y la promoción de prácticas colaborativas entre equipos, usuarios y patrocinadores. Estos elementos reflejan el grado de madurez organizacional en la adopción de enfoques ágiles centrados en resultados, flexibilidad operativa y trabajo conjunto.



**Figura 23 Valor por Fases, Manera de trabajar (WOW) y Colaboración**

Fuente: Elaboración Propia

Por último, en lo referente a la entrega de valor medible por fases y a la libertad para elegir la forma de trabajar más efectiva, ¡lo que en el modelo DAD se denomina “Way of Working!” o “WOW”. Podemos observar que tanto el equipo GMT como las Sociedades Bíblicas mostraron un nivel de acuerdo mayoritario con la declaración, mostrando un resultado del 50% y 34.8% respectivamente. Esto indica una apertura hacia enfoques flexibles que permiten adaptar la metodología según el contexto del proyecto. Por otro lado, se evidencia una discrepancia en cuanto a la percepción sobre la promoción de prácticas de colaborativas; mientras que el 64.3% del equipo GMT estuvo de acuerdo con la declaración y las Sociedades Bíblicas estuvieron en su mayoría con un 47.8% de acuerdo con la declaración. Esta discrepancia puede atribuirse a la perspectiva más amplia del equipo GMT, que tiene visibilidad sobre la colaboración interinstitucional a nivel regional y global, en contraste con la experiencia más localizada de cada Sociedad Bíblica.

#### 4.2.1.4 RESULTADOS RESPECTIVOS AL DISEÑO DE MODELO DE GESTIÓN DAD

La tercera y última variable dependiente considerada en esta investigación corresponde al diseño del modelo de gestión DAD (Disciplined Agile Delivery). Para evaluar esta dimensión, se analizaron las respuestas obtenidas en la encuesta mediante un diagrama de Radar, utilizando la media ponderada de cada una de las respuestas en la encuesta. Las respuestas fueron calificadas en una escala de 1 al 5, donde quienes estaban totalmente de acuerdo tenían una ponderación de 5 y las que estaban totalmente en desacuerdo en 1. Posteriormente, se realizó un cruce comparativo con los datos proporcionados por del equipo GMT, con el objetivo de identificar similitudes y diferencias en la percepción sobre la aplicabilidad del modelo. Los resultados de este análisis se muestran en los siguientes diagramas.

**Tabla 19 Respuestas concernientes a la Evaluación del Modelo DAD- GMT Y SB**

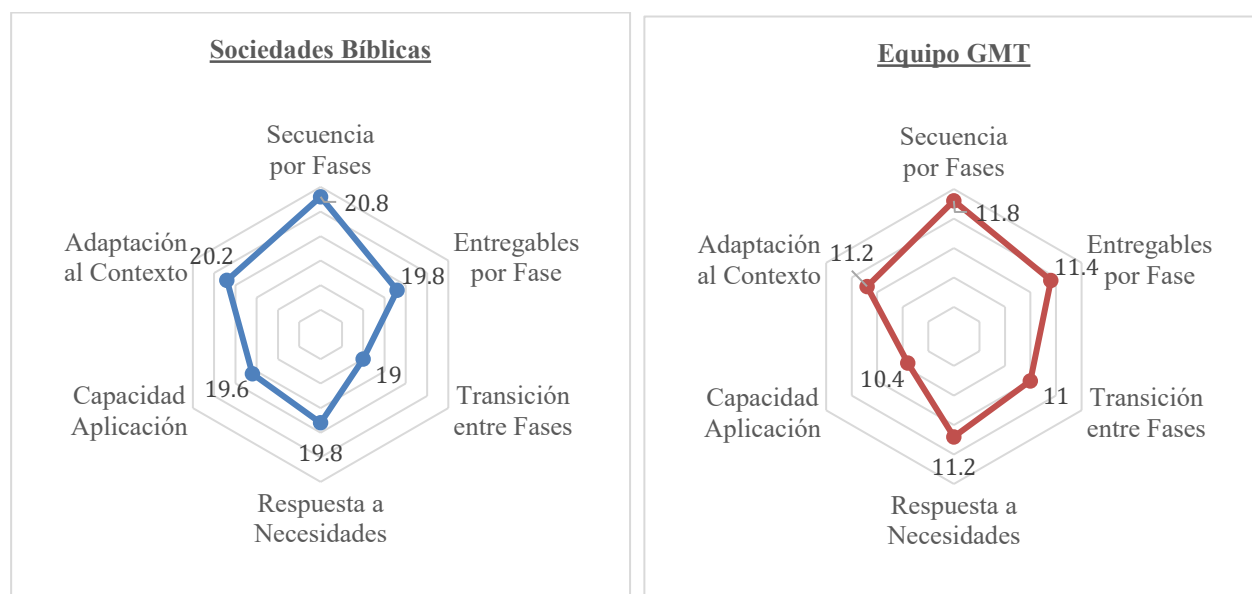
<b>Considera aplicable un modelo que contemple una gestión de proyectos con una secuencia clara de fases o etapas</b>				
Respuesta	SB	GMT	SB Ponderada	GMT Ponderada
1	0	0	0	0
2	0	0	0	0
3	0	1	0	3
4	11	9	44	36
5	12	4	60	20
<b>Promedio:</b>			20.8	11.8

Considera aplicable un modelo en que cada fase tenga objetivos y entregables definidos				
Respuesta	SB	GMT	SB Ponderada	GMT Ponderada
1	0	0	0	0
2	0	0	0	0
3	3	3	9	9
4	10	7	40	28
Considera aplicable un modelo en que cada fase tenga objetivos y entregables definidos				
5	10	4	50	20
<b>Promedio:</b>			19.8	11.4
Las SB pueden pasar entre fases o etapas de gestión de proyectos de forma fluida y estructurada				
Respuesta	SB	GMT	SB Ponderada	GMT Ponderada
1	0	0	0	0
2	1	1	2	2
3	3	1	9	3
4	11	10	44	40
5	8	2	40	10
<b>Promedio:</b>			19	11
Es posible aplicar un modelo estructurado que responda a las necesidades específicas de cada Sociedad Bíblica				
Respuesta	SB	GMT	SB Ponderada	GMT Ponderada
1	0	0	0	0
2	1	0	2	0
3	2	3	6	9
4	9	8	36	32
5	11	3	55	15
<b>Promedio:</b>			19.8	11.2
Según la realidad operativa y los recursos disponibles en la organización, es posible implementar una propuesta optimizada de un modelo de gestión de proyectos				
Respuesta	SB	GMT	SB Ponderada	GMT Ponderada
1	0	0	0	0
2	0	1	0	2
3	5	5	15	15
4	7	5	28	20
5	11	3	55	15
<b>Promedio:</b>			19.6	10.4

Es posible aplicar un modelo estructurado que se adapte a los diferentes contextos y países en que opera SBU				
Respuesta	SB	GMT	SB Ponderada	GMT Ponderada
1	0	0	0	0
2	1	0	2	0
Es posible aplicar un modelo estructurado que se adapte a los diferentes contextos y países en que opera SBU				
3	2	3	6	9
4	7	8	28	32
5	13	3	65	15
<b>Promedio:</b>			20.2	11.2

Fuente: Elaboración Propia

El diagrama de radar que se presenta a continuación ofrece una visualización comparativa de las respuestas obtenidas en relación con el diseño del modelo de gestión DAD. A través de la media ponderada de cada declaración, este gráfico permite identificar con claridad los niveles de alineación, fortalezas y áreas de oportunidad percibidas tanto por las Sociedades Bíblicas como por el equipo GMT. Esta representación facilita una lectura integral del grado de preparación organizacional para adoptar un enfoque ágil estructurado, destacando las diferencias y coincidencias entre ambas perspectivas.

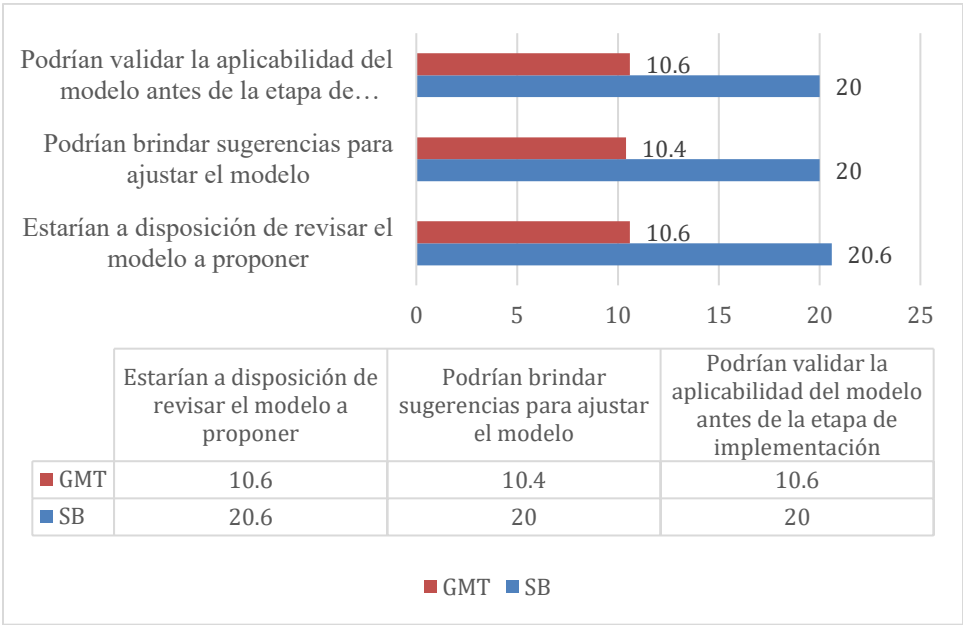


**Figura 24 Evaluación de Diseño del modelo DAD Sociedades Bíblicas vs GMT**

Fuente: Elaboración Propia

Los resultados permiten identificar con claridad las principales áreas de oportunidad en la aplicación de un nuevo modelo de gestión de proyectos. Por un lado, se perciben deficiencias en la capacidad de implementación por parte del GMT, mientras que las Sociedades Bíblicas enfrentan retos en lograr una fluida transición entre fases del Proyecto. Estos hallazgos ofrecen una visión precisa de los componentes del modelo DAD que podrían presentar mayores desafíos para la Organización. Por otro lado, el criterio mejor valorado por ambos grupos es la existencia de un modelo estructurado por fases, lo que indica una base favorable sobre la cual construir e integrar prácticas ágiles de manera progresiva.

Finalmente, se consideró la capacidad de la Organización para evaluar de manera crítica el modelo de gestión de proyectos que se propondrá. Para ello, se formularon tres declaraciones clave que permitieron medir el nivel de aceptación y comprensión por parte de los encuestados. Esta evaluación resulta fundamental para determinar el grado de preparación institucional frente a la implementación de un nuevo enfoque metodológico. Los resultados obtenidos se presentan a continuación.



**Figura 25 Capacidad de Evaluación del Modelo de Gestión Propuesto GMT y SB**

Fuente: Elaboración Propia

Los resultados obtenidos reflejan que, en promedio, 10.6 de los 14 integrantes del equipo GMT encuestados cuentan con la capacidad para validar la aplicación del modelo, aportar sugerencias y mostrar disposición para revisarlo. En el caso de las Sociedades Bíblicas, en promedio indica que la mayoría de las 23 organizaciones encuestadas también poseen la capacidad de colaborar activamente en estos tres aspectos. Estos datos evidencian un nivel significativo de apertura y preparación institucional para participar en el proceso de evaluación y ajuste del modelo de gestión propuesto.

#### 5.1.1.1 ANÁLISIS CUALITATIVO

Como parte del análisis cualitativo, se llevó a cabo una entrevista con Mark Cook, al director internacional de Programa de Apoyo Internacional (PAI), con el objetivo de conocer su perspectiva sobre el proceso actual de gestión de proyectos en la organización y su visión respecto a la posible implementación del modelo DAD (Disciplined Agile Delivery). La entrevista se realizó vía Zoom el 20 de agosto de 2025, contando con su consentimiento para grabar audio y tomar una fotografía (ver Anexo). Esta conversación permitió enriquecer el estudio de una visión estratégica y global sobre los desafíos y oportunidades que representa la adopción de un modelo de gestión de proyectos.

#### 4.2.2.1 ANÁLISIS CUALITATIVO DEL ESTADO DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS ACTUAL.

La primera parte de la entrevista estuvo enfocada en responder a la pregunta: “¿Cuál es el estado actual de la gestión de proyectos en la organización?”. A partir de la respuesta obtenida, se pueden resumir los principales criterios que reflejan la visión del entrevistado sobre las fortalezas, desafíos y oportunidades de mejora en los procesos actuales.

**Tabla 20 Información General Sobre la Entrevista**

Descripción	Detalle
Entrevistador	Eduardo Lezama
Entrevistado	Mark Cook
Posición	Director del Programa de Apoyo Internacional
Duración	30 minutos
Tipo de Preguntas	Preguntas Abiertas con Análisis Cualitativo.
Medio	En línea – Plataforma Google Meet
Recolección de Datos	Grabación de Audio – Toma de Notas

Fuente: (elaboración propia)

Estos puntos ofrecen una base valiosa para comprender el contexto organizacional y

orientar el diseño de un modelo de gestión más alineado con las necesidades reales, por lo que, resumimos los siguientes criterios de la respuesta obtenida:

**Panorama general:** La gestión de proyectos en la Organización cuenta con una trayectoria de aproximadamente 20 años. Antes de este período, no existía un proceso formalmente establecido para dirigir y ejecutar proyectos. Uno de los principales desafíos identificados radica en que la esencia del ministerio y la forma tradicional de colaboración con iglesias y organizaciones cristianas tiende a prevalecer sobre los procesos estandarizados u oficiales. Esta dinámica puede dificultar la implementación consistente de metodologías estructuradas, al priorizar enfoques más relacionales y flexibles propios del contexto ministerial.

**Fortalezas en Proyectos:** A través del Programa de Apoyo Internacional (PAI), la Organización cuenta con una estructura sólida y bien definida, fundamentada en lineamientos y mejores prácticas internacionales. Esta estructura está íntimamente integrada en el proceso de gestión de proyectos, asignación y rendición de fondos, así como en los canales de comunicación institucional. Su implementación consistente representa una de las principales fortalezas organizacionales, al proporcionar orden, transparencia y eficiencia en la ejecución de proyectos.

**Debilidades en Proyectos:** Uno de los principales desafíos en la gestión de proyectos dentro de la Organización radica en la tensión entre las prioridades ministeriales y la implementación estructurada de proyectos. Las prácticas tradicionales propias del trabajo ministerial, aunque valiosas en su contexto, no siempre se alinean con los estándares internacionales de gestión, lo que puede generar inconsistencias en la ejecución. Además, la diversidad cultural representa una dificultad significativa, ya que las habilidades y enfoques de gestión varían según el entorno, y el modelo organizacional actual es heterogéneo, con múltiples criterios de validación de gestión que utilizan de manera organizacional es muy variado y tiene muchos diferentes criterios de validación. Tratar de mantener un modelo estandarizado de gestión que se base en modelos internacionales puede probar ser difícil. Esta variabilidad complica la adopción de un modelo estandarizado basado en metodologías internacionales, haciendo que su implementación uniforme sea un reto considerable.

**Principales Oportunidades de Mejora en Proyectos:** Uno de los aspectos con mayor potencial de fortalecimiento es el monitoreo y seguimiento de los proyectos, especialmente en lo respecta a la sostenibilidad de los resultados una vez finalizado el proyecto. Asimismo, la

Organización cuenta valiosa capacidad, aun subutilizada para aplicar las lecciones aprendidas de proyectos pasados para futuros proyectos, compartiendo también los resultados y lecciones aprendidas entre las organizaciones en diferentes países, lo que podría enriquecer significativamente la gestión y el impacto de futuros proyectos.

**Amenazas para la Gestión de Proyectos en la Organización:** Actualmente, uno de los principales riesgos que enfrenta la gestión de proyectos es la creciente presión relacionada con la recaudación de fondos. Diversas regiones que anteriormente representaban fuentes sólidas de financiamiento han experimentado una reducción de los fondos disponibles. A esto se le suma un aumento en las exigencias regulatorias vinculadas al uso de fondos, especialmente en lo que respecta a las subvenciones otorgadas por países donantes. Estas nuevas restricciones y requisitos generan una carga adicional de cumplimiento, lo que incrementa el riesgo de que algunas normativas no se cumplan adecuadamente. Esta situación plantea un desafío importante para la sostenibilidad financiera y operativa de los proyectos.

#### 4.2.2.2 ANÁLISIS CUALITATIVO DE LA APLICACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN DAD

La segunda parte de la entrevista se centró en conocer la perspectiva del director internacional del Programa de Apoyo Internacional (PAI) respecto a la posibilidad en aplicar y proponer un modelo de gestión diferente, específicamente el enfoque “Disciplined Agile Delivery”. El objetivo fue explorar su visión sobre la viabilidad, los beneficios y los desafíos que implicaría adoptar este modelo dentro de la organización. A continuación, se presenta un resumen de los principales puntos abordados durante la entrevista.

**Capacidad de Aplicación de un Modelo de Gestión Diferente:** La posibilidad de implementar el modelo varía según cada Sociedad Bíblica. En la mayoría de los casos su adopción sería factible; no obstante, algunas enfrentarían dificultades para aplicarlo de manera apropiada.

**Perspectiva de los donantes y la organización de asignar recursos a la aplicación de un Modelo:** No es posible anticipar con certeza la respuesta sin una demostración práctica. Algunos donantes brindarían su apoyo, mientras que otros son algo más conservadores en cuanto a sus procedimientos internos. Por ello, resulta indispensable elaborar un caso robusto, respaldado con evidencia que demuestre que el modelo generará una mejora significativa en la gestión de proyectos a nivel organizacional.

**Perspectiva y aplicabilidad del modelo “WOW” en Discipline Agile:** Contar con un modelo estructurado para la gestión de proyectos representa una gran ventaja, la cual se potencia aún más cuando dicho modelo incorpora flexibilidad en su aplicación. Actualmente, las Sociedades Bíblicas ya adaptan el modelo vigente a sus propios contextos, sin embargo, disponer de la capacidad de articular o transformar este modelo de una mejor manera más sistemática podría generar beneficios sustanciales para la organización.

**Perspectiva de Evaluación del modelo DAD Propuesto:** El modelo propuesto podría ser evaluado tanto por las Sociedades Bíblicas implementadoras como por los donantes y el equipo de Misión Global de la Organización. Tradicionalmente, la validación de nuevas iniciativas se ha realizado mediante proyectos piloto; sin embargo, en este caso un único piloto no resultaría suficiente para comprobar la aplicabilidad del modelo. Será necesario, por tanto, establecer criterios claros que permitan decidir el número de pilotos a ejecutar, se sugieren implementar cuatro entre ellos: Jamaica, Brasil, Nicaragua y Honduras, por lo tanto, es importante evaluar los contextos en los que se implementarán y las metodologías de evaluación a utilizar. De esta manera, el modelo pueda ser validado de forma rigurosa o robusta y se obtendrán evidencias sólidas sobre su aplicabilidad en los diferentes países donde la Organización desarrolla sus proyectos.

#### 4.2.2.3 ANÁLISIS CUALITATIVO DE LA ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS EN LA ORGANIZACIÓN.

Finalmente, se llevó a cabo un análisis orientado a evaluar la perspectiva de formulación de iniciativas estratégicas en la Organización. Para ello, se consideraron las fortalezas y debilidades identificadas, así como las posibles estrategias que podrían derivarse de la interacción entre ambos elementos de la Institución.

**Estrategias Fortalezas-Oportunidades:** Al contar con un marco de trabajo estructurado por medio del PAI y la plataforma “Solomon”, utilizada para el registro y seguimiento de los proyectos, la Organización dispone ya de herramientas que permiten fortalecer el seguimiento de la sostenibilidad de los proyectos de una manera más robusta. Asimismo, esta plataforma ofrece la posibilidad de realizar evaluaciones de los proyectos manera más integral y eficiente.

**Estrategias Fortalezas – Amenazas:** La Organización se encuentra bien posicionada para consolidar un proceso sólido de gestión de proyectos, lo que puede incrementar la confianza de los

donantes y motivarlos a financiar nuevos proyectos. Además, se dispone de los recursos necesarios para invertir en el fortalecimiento de las capacidades de recaudación de fondos, lo que contribuiría a reducir la vulnerabilidad frente a posibles limitaciones externas en el financiamiento.

**Estrategias Debilidades-Oportunidades:** Si la Organización logra comunicar de manera efectiva el valor generado por los proyectos y, al mismo tiempo, posicionar su proceso de gestión de proyectos como un mecanismo que resalta sus fortalezas institucionales, será posible crear un entorno en el que la mejora continua se convierta en un componente integral de la ejecución de proyectos.

**Estrategias Debilidades-Amenazas:** La cultura ministerial de la Organización, aunque puede representar un desafío en ciertos contextos, también constituye un factor diferenciador que puede aprovecharse como impulsador para la recaudación internacional de fondos, especialmente de donantes que comparten la misma visión ministerial. Actualmente, la Organización busca fortalecer su capacidad de contar historias que genere un impacto significativo en los lectores. Este proceso depende de manera crucial de la solidez de la gestión de proyectos, así como la calidad de monitoreo y los reportes asociados a dichos proyectos.

En conclusión, la presente investigación ha permitido identificar que las Sociedades Bíblicas Unidas cuentan con una base organizacional sólida, una estructura funcional a través del Programa de Apoyo Internacional (PAI), y una apertura significativa hacia prácticas ágiles, lo que crea un entorno favorable para la implementación del modelo Disciplined Agile Delivery (DAD). A través del análisis cuantitativo y cualitativo, se evidenciaron fortalezas en la gestión estructurada por fases, disposición para colaborar en procesos de mejora continua, y capacidad para validar y adaptar modelos de gestión. No obstante, también se identificaron desafíos importantes, como la diversidad cultural, la presión financiera y la falta de estandarización en algunos procesos clave.

La propuesta del modelo DAD no busca reemplazar la identidad ministerial de la organización, sino integrarse de manera contextualizada, respetando sus valores y formas de trabajo, mientras se fortalece la eficiencia, la colaboración y la sostenibilidad de los proyectos. En este sentido, DAD representa una oportunidad estratégica para evolucionar hacia una gestión más disciplinada, flexible y alineada con las mejores prácticas internacionales, sin perder de vista la misión que guía a las Sociedades Bíblicas Unidas.

## CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 CONCLUSIONES

Las conclusiones y recomendaciones presentadas a continuación sintetizan los principales hallazgos de la investigación y su relevancia práctica para la gestión de proyectos en la ONG Sociedades Bíblicas Unidas (SBU). A partir del análisis del modelo actual, la evaluación de las fortalezas y debilidades institucionales, y la valoración de los principios del marco Disciplined Agile Delivery (DAD), A continuación, se detallan las conclusiones las cuales están basadas en las preguntas de investigación, los objetivos y las variables:

1. Como primer objetivo específico se determinó se propuso realizar un análisis del modelo actual de gestión de proyectos en Sociedades Bíblicas Unidas (SBU). Realizado desde una perspectiva híbrida, este ha revelado varias fortalezas significativas. Entre ellas, se destaca la autonomía de las SB para definir su manera de trabajar (WOW), con un 57% de los encuestados del equipo GMT estando "de acuerdo" y un 21% "totalmente de acuerdo" respecto a esta autonomía. Además, las prácticas de colaboración entre equipos muestran altos niveles de acuerdo por parte del equipo GMT, con un 29% "de acuerdo" y un 64% "totalmente de acuerdo". Sin embargo, se han identificado debilidades, como la dispersión en la selección consciente del ciclo de vida, con un 43% del GMT "en desacuerdo", y la tensión con la flexibilidad presupuestaria, donde un 36% del GMT está "en desacuerdo". Estas áreas representan desafíos que deben ser abordados para mejorar la eficacia del modelo de gestión de proyectos.

Por lo anteriormente expuesto concluimos que existen diferentes oportunidades de mejora, como la necesidad de institucionalizar la evaluación periódica y las lecciones aprendidas. Los resultados también indican una predisposición al ajuste continuo, lo cual es esencial para consolidar las cadencias de retrospectiva y revisión.

2. Cómo segundo objetivo específico se propone la evaluación de los principios y prácticas del modelo DAD, esta evaluación revela la aplicabilidad del modelo en todas las fases del ciclo de vida de los proyectos de SBU. Concluimos que, en la planeación, se promueven visiones claras y adaptativas, con reconocimiento de la necesidad de enfoques variados según el entorno. Durante la implementación, fomentan la iteración y el aprendizaje continuo, apoyados por la cultura colaborativa de SBU, que facilita prácticas como Sprint y revisiones enfocadas en resultados

tangibles. En la evaluación, aseguran la mejora continua y la medición de resultados frente a objetivos estratégicos, con apertura a institucionalizar revisiones periódicas. En el financiamiento, justifican el uso eficiente de recursos mediante evidencias de valor entregado, aumentando la confianza de donantes. Estos principios se ajustan al contexto organizacional y cultural de SBU, que requiere flexibilidad, rendición de cuentas y colaboración internacional.

**3.** Cómo tercer objetivo específico se propuso el diseño de la propuesta del modelo de gestión de proyectos DAD. La adaptación del modelo DAD para SBU requiere una cuidadosa contextualización organizacional, considerando la cultura institucional y la diversidad de equipos para asegurar la apropiación interna y su sostenibilidad. El análisis de madurez ágil realizado al equipo del Programa de Apoyo Internacional (PAI) evidenció un nivel promedio de 2.87 en una escala de 1 a 5, destacando fortalezas en la cultura organizacional con alta tolerancia al error y enfoque en el valor al cliente, pero también áreas de mejora en la estructura organizacional y el uso de tecnología. Concluimos por medio de estos resultados que se confirman la necesidad de un enfoque progresivo para fortalecer capacidades antes de una adopción masiva. Este proceso no solo optimizará recursos y mejorará la coordinación, sino que también garantizará el cumplimiento de la misión social y espiritual de SBU, que en 2023 alcanzó a 152 millones de personas con Escrituras y tradujo la Biblia a 106 nuevos idiomas, incluyendo 15 lenguas de señas. Realizando la implementación por medio de seguir fases progresivas: diseño inicial con guías combinadas de PMBOK® y DAD, pilotos controlados para validar el modelo, ajuste del financiamiento con presupuestos flexibles, y escalamiento gradual mediante un catálogo de prácticas ágiles. De este modo, se ofrece un marco común para trabajar con agilidad y colaboración, respetando la autonomía de cada Sociedad Bíblica y respondiendo a los desafíos de una organización global presente en 155 países.

**4.** El objetivo general de esta investigación es desarrollar un modelo de gestión de proyectos para la ONG Sociedades Bíblicas Unidas (SBU). Por medio de la obtención de datos utilizando encuestas, evidenció que, aunque la organización cuenta con prácticas valiosas como reuniones de seguimiento y ciertos elementos ágiles, estas se aplican de manera fragmentada y sin una integración metodológica coherente. Una de las principales debilidades identificadas fue la ausencia de un estándar común que permita coordinar proyectos en contextos diversos. Los resultados reflejan esta falta de uniformidad: un 57% de las SB opera con un modelo híbrido y un

39% con un modelo predictivo, mientras que, desde la perspectiva del equipo GMT, un 36% percibe que las SB trabajan de manera predictiva o híbrida y un 14% las considera ágiles o que no tienen una estandarización en su modelo de proyectos.

Por lo cual, concluimos que el modelo actual de gestión de proyectos no se encuentra estandarizado, y este utiliza prácticas tanto predictivas como ágiles, pero sin un marco claro que determine como y cuando se utilizan. Este diagnóstico respalda la necesidad de evolucionar hacia un enfoque más ágil e integral, que permita capitalizar las fortalezas actuales y, al mismo tiempo, superar las limitaciones detectadas. En consecuencia, se refuerza la pertinencia de proponer un modelo de gestión basado en Disciplined Agile Delivery (DAD), como respuesta estructurada a las áreas de mejora identificadas.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

1. Considerando la necesidad de desarrollar un modelo de gestión de proyectos basado en DAD para SBU, se recomienda institucionalizar el marco Disciplined Agile Delivery (DAD) como modelo de referencia oficial para la gestión de proyectos en SBU, pues los hallazgos confirman la insuficiencia del modelo predictivo actual, por lo que, la Organización debería:

- Crear un manual metodológico DAD-SBU que combine principios ágiles y lineamientos de gobernanza, asegurando flexibilidad contextual.
- Implementar capacitaciones continuas para líderes de proyectos, con énfasis en la selección consciente de ciclos de vida y la adaptación al contexto local.
- Utilizar los resultados de esta investigación como caso de negocio ante el Global Mission Team (GMT) y los donantes, demostrando cómo el nuevo modelo incrementa eficiencia, transparencia y alineación misional.

2. Por otro lado, es oportuno aprovechar las fortalezas existentes (colaboración y apertura cultural) como punto de entrada para aplicar prácticas ágiles, e intervenir directamente en las debilidades críticas, particularmente para introducir mecanismos de planeación adaptable, formalizar sistema de gestión del conocimiento, así como diseñar un programa de mejora continua con indicadores de madurez ágil, a fin de monitorear progresivamente el cambio cultural y operativo.

3. Se recomienda utilizar los principios evaluados como criterios operativos en la gestión de proyectos, de la siguiente manera:

- En la planeación, institucionalizar la selección del ciclo de vida como paso obligatorio en la formulación de proyectos.
- En la implementación, promover la entrega incremental de valor y medir resultados intermedios con indicadores de satisfacción de beneficiarios y donantes.
- En la evaluación, estandarizar retrospectivas y revisiones por fases, garantizando que cada proyecto documente al menos una lección aprendida aplicable a futuras iniciativas.
- En el financiamiento, pilotar modelos de presupuesto flexible por fases, lo cual permitirá reasignar recursos basados en evidencia de avance y resultados.

4. Se recomienda implementar la adaptación de manera gradual y escalonada:

- Desarrollar proyectos piloto en distintas regiones para validar la aplicabilidad del modelo, medir su impacto y ajustar procesos, es por ello que, se sugieren implementar cuatro entre ellos: Jamaica, Brasil, Nicaragua y Honduras.
- Diseñar un catálogo institucional de prácticas ágiles SBU-DAD, que sistematice los hallazgos de los pilotos y sirva como guía para todas las Sociedades Bíblicas.
- Involucrar a los donantes en la transición, mostrándoles cómo el modelo mejora la trazabilidad de los fondos y genera mayor valor social.
- Promover la creación de una red de investigación interna que dé seguimiento al modelo y documente experiencias.

Finalmente, en el este documento se construye una propuesta metodológica que busca responder a los retos de diversidad cultural, complejidad organizacional y necesidad de transparencia financiera que caracterizan a Sociedades Bíblicas Unidas (SBU). Las conclusiones destacan la pertinencia de adoptar un modelo híbrido ágil-disciplinado, mientras que las recomendaciones señalan los pasos estratégicos para su implementación progresiva y sostenible, asegurando que los proyectos de SBU logren mayor eficiencia, flexibilidad y alineación con su misión global.

## **CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD**

### **6.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA**

En la presente investigación se plantea la “Propuesta de modelo de gestión de proyectos basado en Disciplined Agile Delivery en la organización Sociedades Bíblicas Unidas (SBU)”, denominación que refleja con exactitud tanto el enfoque metodológico adoptado como el contexto organizacional en el que se implementará.

### **6.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA**

La gestión de proyectos en organizaciones internacionales sin fines de lucro, como las Sociedades Bíblicas Unidas (SBU), constituye un desafío complejo debido a factores como la diversidad cultural, la dispersión geográfica de los equipos, la dependencia de donantes y la necesidad de demostrar resultados tangibles en un entorno caracterizado por recursos limitados y un contexto en constante cambio. En este escenario, los modelos tradicionales de gestión de proyectos tienden a ser rígidos y poco adaptables, lo que dificulta la eficiencia, la transparencia y la capacidad de respuesta frente a cambios en el entorno o en los requerimientos de los financiadores. Esta realidad se evidencia en la falta de uniformidad dentro de la organización: aunque el modelo estructural propuesto para la gestión de proyectos es principalmente predictivo, los resultados de las encuestas realizadas en esta investigación revelan que un 57 % de las SB opera con un modelo híbrido y un 39 % con un modelo predictivo. Por su parte, desde la perspectiva del equipo GMT, un 36 % percibe que las SB trabajan de manera predictiva o híbrida, mientras que un 14 % las considera ágiles o sin una estandarización clara en su modelo de proyectos.

En este contexto, se hace imprescindible proponer un modelo de gestión estandarizado para la organización que combine estructura y flexibilidad, de modo que se logre una mejor alineación entre los objetivos estratégicos y la ejecución operativa de los proyectos. El enfoque Disciplined Agile Delivery (DAD) representa una alternativa innovadora, pues integra prácticas ágiles dentro de un marco disciplinado, lo que favorece la adaptabilidad, la colaboración entre equipos y la mejora continua, al tiempo que mantiene la gobernanza y el control necesarios en una entidad global como las SBU. Para el desarrollo de este modelo, se ha optado por implementar la metodología DAD enfocándose específicamente en las metodologías Kanban y Scrum, ya que, según el análisis realizado, son las que mejor se ajustan a la gestión de proyectos que actualmente

llevan a cabo las Sociedades Bíblicas.

La implementación de un modelo basado en Disciplined Agile Delivery (DAD) podría aportar beneficios significativos a la organización, entre los que destacan:

- Mejorar la gestión del portafolio de proyectos, permitiendo priorizar aquellos que generan mayor impacto social.
- Fortalecer la rendición de cuentas hacia los donantes, mediante procesos más claros y métricas confiables que faciliten la transparencia.
- Optimizar la comunicación y la coordinación entre las oficinas locales y regionales, favoreciendo el trabajo colaborativo.
- Incrementar la capacidad de respuesta ante riesgos y cambios imprevistos, asegurando la continuidad y adaptabilidad de los proyectos.

En síntesis, esta propuesta no solo aporta valor académico, al enriquecer el estudio de la gestión de proyectos en organizaciones sin fines de lucro, sino que también ofrece un beneficio tangible para las SBU, al poner a su disposición un modelo capaz de potenciar la eficacia y garantizar la sostenibilidad de sus iniciativas en favor de las comunidades atendidas.

### **6.3 ALCANCE DE LA PROPUESTA**

La propuesta del modelo de gestión de proyectos busca integrar todos los componentes necesarios para su efectiva implementación en la organización. Para ello, el plan de acción se ha estructurado en tres dimensiones complementarias: en primer lugar, las herramientas tecnológicas que darán soporte al modelo de gestión propuesto; en segundo lugar, la capacitación y el acompañamiento organizacional requeridos para garantizar su adopción; y, finalmente, el enfoque metodológico que orientará la gestión de los proyectos.

1.Herramientas tecnológicas:

**Implementación de Jira en SBU:** Se propone incorporar la plataforma Jira como sistema central para la planificación, seguimiento y control de los proyectos, con el fin de mejorar la trazabilidad y la transparencia en la gestión. Su elección responde a la facilidad de uso y versatilidad que ofrece esta herramienta. No obstante, se plantea como una solución inicial, cuyo objetivo es motivar a la organización a desarrollar en el futuro una plataforma propia, inspirada en las

funcionalidades de Jira y adaptable a sus necesidades específicas.

**Integración con la Plataforma Solomon:** Se recomienda el desarrollo de mecanismos de integración entre Jira y Solomon, la plataforma de gestión actualmente utilizada por la organización, con el propósito de alinear la gestión financiera, de subvenciones y administrativa con el avance técnico de los proyectos, fortaleciendo así la rendición de cuentas ante donantes y demás partes interesadas.

## 2. Capacitación y soporte organizacional

**Capacitación en DAD, Scrum y Kanban:** Diseño e implementación de un programa de formación integral para el personal de las SBU, orientado a la comprensión y aplicación de los principios ágiles y al uso de las herramientas tecnológicas vinculadas a estos marcos de trabajo.

**Soporte y acompañamiento:** Creación de un esquema de soporte técnico y metodológico que contemple coaching ágil y asistencia continua en el uso de Jira, con el objetivo de garantizar la sostenibilidad del modelo propuesto en el mediano y largo plazo.

## 3. Modelo metodológico

**Selección del Way of Working (WoW):** Aplicación del principio central de Disciplined Agile, destinado a diagnosticar y definir el enfoque de trabajo más adecuado para las Sociedades Bíblicas Unidas, considerando su cultura organizacional, los recursos disponibles y las características de sus proyectos.

**Gestión, monitoreo y evaluación de proyectos con Scrum:** Definición de procesos para la gestión de proyectos que requieran un enfoque iterativo e incremental, incorporando mecanismos de monitoreo y criterios de evaluación que permitan medir el desempeño y los resultados obtenidos.

**Gestión, monitoreo y evaluación de proyectos con Kanban:** Diseño de procesos de gestión visual dirigidos a proyectos que demanden flujos de trabajo continuos y mayor flexibilidad, con su respectivo sistema de seguimiento y evaluación para asegurar la calidad y la eficiencia en la entrega de resultados.

## 6.4 DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO

### 6.4.1 DESCRIPCIÓN DE PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN DE PROYECTOS DAD EN SBU

La propuesta del modelo de gestión de proyectos DAD en SBU se realiza en base a las tres etapas principales del marco DAD, las cuales son la inepción (inicio), construcción y transición. En cada una de estas etapas se proponen los pasos a seguir por parte de la Sociedad Bíblica que sirvan como guía para implementar este modelo de gestión de proyectos. Hemos creado la siguiente tabla que muestra los pasos que se llevarán a cabo dentro de cada etapa:

**Tabla 21 Modelo de Gestión de Proyectos por Etapas DAD**

Etapa 1: Inepción		Etapa 3: Transición	
<p><b>Paso 1:</b> Identificación de interesados</p> <p><b>Paso 2:</b> Definición de la visión y objetivos del proyecto alineados con la misión de SBU.</p> <p><b>Paso 3:</b> Recolección de requisitos iniciales y priorización estratégica.</p> <p><b>Paso 4:</b> Selección del enfoque de gestión en función de la naturaleza del proyecto y estabilidad de los requisitos.</p> <p><b>Paso 5:</b> Configuración del Proyecto en Jira.</p>		<p><b>Paso 1:</b> Validación final de los entregables.</p> <p><b>Paso 2:</b> Documentación en Solomon y preparación de informes de finalización/cierre.</p> <p><b>Paso 3:</b> Gestión de solicitudes de cambio o ajustes menores en Jira.</p> <p><b>Paso 4:</b> Planificación de la entrega o despliegue.</p> <p><b>Paso 5:</b> Comunicación formal de resultados a donantes y beneficiarios.</p>	
Etapa 2 Construcción			
Enfoque Predictivo	Enfoque Kanban	Enfoque Scrum	
<p><b>Paso 1:</b> Elaboración del plan maestro del proyecto.</p> <p><b>Paso 2:</b> Desglose del plan en tareas secuenciales dentro de Jira.</p> <p><b>Paso 3:</b> Seguimiento del progreso mediante diagramas de Gantt y Solomon.</p> <p><b>Paso 4:</b> Revisión de avances en los puntos de control definidos.</p>	<p><b>Paso 1:</b> Construcción del tablero Kanban.</p> <p><b>Paso 2:</b> Priorización y carga inicial del backlog en el tablero.</p> <p><b>Paso 3:</b> Ejecución del trabajo con control de trabajo en progreso (WIP).</p> <p><b>Paso 4:</b> Monitoreo continuo de flujo.</p> <p><b>Paso 5:</b> Ajustes periódicos en reglas de trabajo para mejorar eficiencia.</p>	<p><b>Paso 1:</b> Refinamiento del Product Backlog inicial.</p> <p><b>Paso 2:</b> Planificación de Sprint.</p> <p><b>Paso 3:</b> Ejecución del Sprint con Daily Stand-ups para seguimiento.</p> <p><b>Paso 4:</b> Revisión del Sprint.</p> <p><b>Paso 5:</b> Retrospectiva del Sprint.</p>	

Fuente: Elaboración Propia

Con el fin de apoyar la implementación del proyecto se propone utilizar la plataforma Jira en conjunto con la plataforma Solomon, para realizar los procedimientos respectivos a las metodologías scrum y Kanban.

#### 6.4.1.1 APLICACIÓN DE JIRA EN SBU

Jira es una herramienta de software desarrollada por Atlassian, ampliamente utilizada a nivel mundial para la gestión de proyectos, el seguimiento de incidencias y la coordinación de equipos de trabajo. Concebida en 2002, hoy en día soporta tanto metodologías ágiles (Scrum,

Kanban, Disciplined Agile) como enfoques tradicionales de gestión de proyectos. Es especialmente reconocida en entornos ágiles, ya que permite planificar, priorizar, asignar y monitorear tareas en tiempo real, ofreciendo una visibilidad integral del avance de los proyectos en todos los niveles de la organización.

A continuación, se presenta una tabla con los criterios considerados para seleccionar Jira como la herramienta de software para la propuesta de gestión de proyectos:

**Tabla 22 Ventajas, Limitaciones y Criterios de Selección para Jira**

Ventajas	Limitaciones	Criterios de selección
Amplia flexibilidad para configurar flujos de trabajo adaptados a las fases de DAD (Inicio, Construcción, Transición).	Requiere un nivel inicial de configuración y administración relativamente alto, lo que demanda tiempo y conocimiento especializado.	Soportar un modelo ágil disciplinado que combine flexibilidad con gobernanza.
Integración con otras herramientas colaborativas (Solomon, confluence entre otras) que permiten centralizar documentación, comunicación y control de versiones.	Puede implicar costos de licenciamiento significativos según el número de usuarios y proyectos activos.	Facilitar la colaboración de equipos distribuidos en distintas regiones.
Capacidades avanzadas de visualización mediante tableros Kanban y Scrum, lo cual facilita el seguimiento de progresos y la priorización de tareas.		Proveer transparencia hacia los diferentes niveles de la organización y hacia los donantes.
Generación automática de métricas e informes, lo que responde directamente a las necesidades de los reportes trimestrales exigidos por los donantes en SBU.	La curva de aprendizaje para usuarios no familiarizados con metodologías ágiles puede representar un desafío inicial.	Garantizar escalabilidad a medida que SBU incremente la cantidad de proyectos gestionados.
Amplia comunidad de usuarios y soporte técnico, lo cual garantiza sostenibilidad y disponibilidad de buenas prácticas.		

Fuente: Elaboración Propia

La implementación de Jira en SBU contempla los siguientes aspectos clave:

### 1. Gestión centralizada del portafolio de proyectos

- **Consolidación de proyectos:** Integración de todos los proyectos en un único entorno digital, facilitando su monitoreo y control.
- **Priorización y categorización:** Clasificación de iniciativas según los objetivos estratégicos y la disponibilidad de recursos.
- **Integración financiera:** Vinculación de la planificación operativa con el control financiero mediante la correlación con la plataforma de SBU Solomon.


A continuación, se muestra la configuración posible a realizar para la gestión ya sea por equipo o empresa en Jira:

**Gestionado en equipo**

**Configurado y mantenido por su equipo.**

Para equipos que desean controlar sus propios procesos y prácticas de trabajo en un espacio autónomo. Mezcle y combine funciones ágiles para apoyar a su equipo a medida que crece en tamaño y complejidad.

**Configuración simplificada**



Póngase en marcha rápidamente, con una configuración simplificada.

- Cualquier miembro de tu equipo puede configurar y mantener
- La configuración no afecta a otros proyectos
- Fácil configuración para tipos de trabajo y campos personalizados
- Configuración sencilla para múltiples flujos de trabajo
- Permisos de nivel de acceso


**Selección un proyecto administrado por el equipo**

**Gestionado por la empresa**

**Configurado y mantenido por tus administradores de Jira.**

Para equipos que desean trabajar con otros equipos en muchos proyectos de una manera estándar. Fomentar y promover las mejores prácticas y procesos organizacionales a través de una configuración compartida.

**Configuración experta**



Beneficiarse de un control completo con configuración, personalización y flexibilidad expertas.

- Configurado y mantenido por tus administradores de Jira
- Configuración estandarizada compartida entre proyectos
- Control total sobre los tipos de trabajo y los campos personalizados
- Flujos de trabajo, estados y transiciones de elementos de trabajo personalizables

**Selección un proyecto gestionado por la empresa**

**Figura 26 Selección de Gestión por Equipo o Empresa en Jira**

Fuente: Jira | Issue & Project Tracking Software | Atlassian

## 2. Transparencia y trazabilidad de la información

- Registro histórico completo de las actividades y de las decisiones adoptadas en cada proyecto.
- Visualización en tiempo real del estado de avance, los hitos y los entregables planificados.
- Generación automatizada de reportes dirigidos a donantes y demás partes interesadas, facilitando la rendición de cuentas.

## 3. Colaboración entre equipos dispersos geográficamente

- **Plataforma unificada de comunicación:** Uso de Jira como espacio central para facilitar la comunicación y coordinación entre las oficinas locales, regionales y la sede internacional.
- **Paneles de control compartidos:** Implementación de dashboards que permitan compartir información clave en tiempo real con todos los actores del proyecto.

#### 4. Integración con la plataforma Solomon

Se propone en este modelo de gestión de proyectos que la plataforma Jira sea utilizada en conjunto con la plataforma actual que utiliza SBU “Solomon”. Esto se realiza de este modo con el fin de proponer a la organización en un futuro integrar los diferentes componentes que utiliza la plataforma Jira en la plataforma Solomon. Con el fin que la organización pueda trabajar con su propia plataforma en cuanto a la gestión de proyectos y no tercerizar este aspecto de su gestión de proyectos.

#### 5. Capacitación y Soporte

Se plantea un programa de formación en DAD, Scrum y Kanban, junto con un esquema de soporte técnico y metodológico que incluya coaching ágil y asistencia en el uso de Jira, con el propósito de garantizar la sostenibilidad del modelo en el mediano y largo plazo.

##### 6.4.1.2 ELECCION DEL “WAY OF WORKING” (WOW) EN SBU

Para iniciar el proceso de selección del WoW que cada Sociedad Bíblica adoptará en su gestión de proyectos, se consideran tres metodologías de referencia: Scrum, Kanban y la metodología tradicional o predictiva. Aunque en el futuro la organización podría ampliar su marco metodológico para incluir otras opciones, en esta investigación se propone un modelo inicial centrado en estas tres metodologías.

Se establecen seis dimensiones de análisis definidas según el contexto de la organización y del proyecto que permitirán a cada Sociedad Bíblica identificar la metodología más adecuada. Para cada dimensión se recomienda el modelo que mejor se adapte a sus características y necesidades específicas, estos se definen de la siguiente manera:

##### 1. Evaluación dentro del contexto organizacional:

- **Scrum:** Resulta adecuado si la organización está abierta a cambios culturales, acepta iteraciones frecuentes y busca generar valor temprano en los proyectos. Ejemplo: proyectos

editoriales o de traducción bíblica, donde se requieren entregas parciales y revisiones frecuentes por parte de donantes y beneficiarios.

- **Kanban:** Recomendable cuando la organización prefiere evolucionar sus procesos actuales sin grandes transformaciones estructurales. Ejemplo: proyectos de distribución de materiales bíblicos o campañas continuas, en los que el flujo de trabajo debe permanecer constante y se necesita flexibilidad.
- **Predictivo:** Se ajusta mejor a entornos con jerarquía fuerte, alta resistencia al cambio o proyectos con objetivos fijos y bien definidos desde el inicio. Ejemplo: proyectos de infraestructura (como impresión masiva de Biblias o construcción de almacenes), donde el alcance, presupuesto y cronograma se definen de manera rígida.

## 2. Identificación de roles y responsabilidades:

- **Scrum:** Requiere definir roles específicos (Product Owner, Scrum Master y Equipo de Desarrollo). Ejemplo: el Product Owner puede ser el gerente de programas de la Sociedad Bíblica quien representa la misión; el Scrum Master, el facilitador de la gestión ágil; y los equipos de traducción o proyectos locales asumen los roles de desarrollo.
- **Kanban:** Se adapta a los roles existentes, sin necesidad de crear otros nuevos. Ejemplo: se mantiene la estructura actual (gestor de proyecto, administrativos, voluntarios, traductores), incorporando únicamente tableros visuales para gestionar el flujo.
- **Predictivo:** Conserva la estructura tradicional de dirección de proyectos, con un Gerente de Proyecto que centraliza el control. Ejemplo: un Gerente de Proyecto central supervisa cada fase y reporta a la dirección y a los donantes internacionales.

## 3. Organización del equipo:

- **Scrum:** Ideal para equipos pequeños, multifuncionales y autónomos que puedan organizarse rápidamente. Ejemplo: equipos de traducción bíblica o de desarrollo de materiales digitales, integrando traductores, revisores, diseñadores y coordinadores.

- **Kanban:** Flexible para equipos de cualquier tamaño, sin necesidad de rediseñar funciones. Ejemplo: equipos de logística y administración que trabajan con su estructura actual, utilizando un tablero visual para pedidos, entregas y distribución.
- **Predictivo:** Apropiado cuando los equipos están organizados de forma jerárquica, con especialización por departamentos. Ejemplo: proyectos que requieren contratos con entidades externas (p. ej. impresión masiva de Escrituras o construcción de infraestructura), siguiendo una organización jerárquica tradicional.

#### 4. Disciplina y estructura requeridas:

- **Scrum:** Útil cuando se necesita una disciplina fuerte con marcos claros (sprints, reuniones, artefactos). Ejemplo: proyectos que exigen informes de avance en ciclos cortos, como reportes trimestrales a donantes.
- **Kanban:** Idóneo si se busca fluidez y adaptación, sin procesos rígidos. Ejemplo: proyectos sin plazos estrictos, pero que requieren continuidad, como soporte técnico de la plataforma Solomon o gestión de inventarios.
- **Predictivo:** Se adapta mejor cuando el proyecto requiere alto nivel de control, documentación y procesos formales. Ejemplo: proyectos con fechas inamovibles, como el lanzamiento de una edición especial de la Biblia, donde todo debe planificarse desde el inicio.

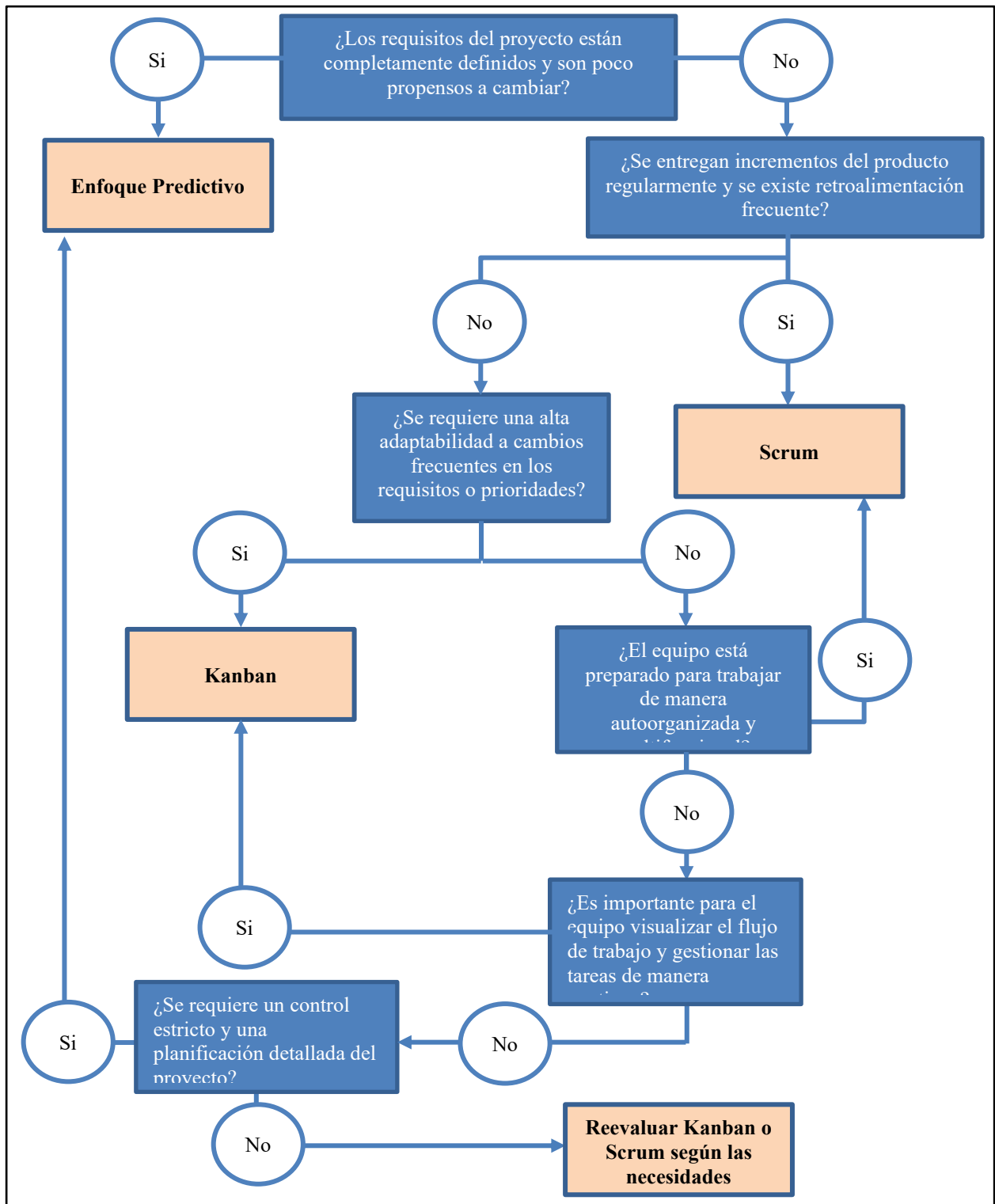
#### 5. Enfoque en la mejora continua:

- **Scrum:** Fomenta la mejora a través de retrospectivas al final de cada sprint. Ejemplo: en proyectos de traducción, cada sprint puede incluir retrospectivas para identificar obstáculos en la revisión o en la adopción de herramientas como Jira.
- **Kanban:** Promueve la mejora mediante la visualización y optimización constante del flujo de trabajo. Ejemplo: permite medir tiempos de entrega y detectar cuellos de botella, por ejemplo, en la distribución de materiales o en la aprobación de proyectos por donantes.
- **Predictivo:** La mejora se concentra en la fase de cierre, con lecciones aprendidas documentadas. Ejemplo: al finalizar un proyecto se documentan las lecciones aprendidas, que servirán de referencia para iniciativas similares en otras regiones.

#### 6. Base teórica de cada enfoque

- **Scrum:** Basado en la teoría de ciclos iterativos, con entrega incremental y gestión empírica. Ejemplo: en traducciones bíblicas, los textos pueden revisarse y validarse por secciones, antes de completar el proyecto total.
- **Kanban:** Sustentado en la teoría de sistemas y en la gestión visual del flujo. Ejemplo: facilita el control de múltiples tareas paralelas, como grupos de crecimiento, ayuda comunitaria, distribución y digitalización, mostrando flujos y estados.
- **Predictivo:** Basado en la gestión tradicional, centrada en planificación, control y ejecución lineal. Ejemplo: la planificación lineal permite ejecutar proyectos con baja incertidumbre, como infraestructura o adquisición de equipos de impresión.

Finalmente, para apoyar a las Sociedades Bíblicas en la elección de su “Way of Working” (WoW), se elaboró un árbol de decisión que sirve de guía para seleccionar la metodología más adecuada según el contexto organizacional y el tipo de proyecto. Dicho árbol se presenta en la ilustración siguiente:



**Figura 27** Árbol de Decisión en Metodologías Scrum, Kanban y Predictivo

Fuente: Elaboración Propia

Cabe destacar que el marco de trabajo Disciplined Agile Delivery (DAD) no busca que la Sociedad Bíblica adopte de forma permanente una única metodología tras su selección inicial. Hacerlo iría en contra del propósito fundamental de DAD, que es permitir a cada Sociedad Bíblica combinar e integrar los componentes de distintas metodologías que resulten más efectivos para su realidad, construyendo así un proceso de gestión de proyectos híbrido y flexible.

Por esta razón, además de ofrecer guías, ejemplos y marcos de decisión basados en las tres metodologías seleccionadas (Scrum, Kanban y predictiva), resulta esencial establecer criterios de implementación alineados con los ocho principios de DAD, a fin de orientar a cada Sociedad Bíblica en la elección de su “Way of Working” (WoW).

Con el fin de facilitar esta integración de principios, se elaboró la siguiente tabla, que presenta una guía práctica para incorporar los principios de DAD en el proceso de definición de la forma de trabajo más adecuada.

**Tabla 23 Principios DAD aplicados en la elección del WOW**

Principio de DAD	Scrum	Kanban	Predictivo
Satisfacer a los clientes	Elegir Scrum si se requiere retroalimentación frecuente y ajustes rápidos en función de las necesidades del cliente. Ejemplo: realizar sprints de traducción bíblica con revisiones semanales de líderes comunitarios.	Optar por Kanban cuando se necesite un flujo constante de entregas con ajustes menores basados en la retroalimentación. Ejemplo: gestionar la distribución de materiales bíblicos mediante un tablero Kanban para asegurar entregas continuas.	Seleccionar un enfoque predictivo si los requisitos del cliente están claramente definidos desde el inicio. Ejemplo: planificar un proyecto de traducción de una nueva versión bíblica con cronograma y requisitos detallados.
Flujo de valor continuo	Usar Scrum para iteraciones rápidas que permitan entregas incrementales de valor. Ejemplo: implementar sprints para desarrollar y revisar capítulos de la Biblia.	Implementar Kanban para garantizar un flujo continuo y constante de entregas. Ejemplo: utilizar Kanban para gestionar el flujo de trabajo en la impresión y distribución de Biblias.	Aplicar un enfoque predictivo cuando el flujo de valor está planificado y se sigue un cronograma estricto. Ejemplo: ejecutar un plan detallado de producción y distribución de una nueva edición bíblica.
Colaboración proactiva	Facilitar reuniones diarias de Scrum para mejorar la comunicación y colaboración del equipo.	Fomentar la colaboración mediante la visualización del flujo de trabajo en Kanban. Ejemplo: usar un tablero Kanban	Optar por un enfoque predictivo si la colaboración se gestiona a través de reuniones

Principio de DAD	Scrum	Kanban	Predictivo
	Ejemplo: reuniones diarias entre traductores y revisores para discutir avances y resolver problemas.	para coordinar la revisión y aprobación de materiales bíblicos.	planificadas y formales. Ejemplo: programar reuniones mensuales para revisar el progreso de un proyecto de traducción.
Mejora Continua	Realizar retrospectivas al final de cada sprint para identificar y aplicar mejoras. Ejemplo: evaluar el proceso de traducción al cierre de cada sprint y ajustar las prácticas según los resultados.	Usar Kanban para aplicar mejoras continuas basadas en la gestión del flujo de trabajo. Ejemplo: ajustar el proceso de distribución según los datos de rendimiento del tablero Kanban.	Elegir un enfoque predictivo cuando las mejoras se planifiquen e implementen en fases específicas. Ejemplo: documentar lecciones aprendidas en la fase de revisión de un proyecto de traducción.
Optimizar el flujo de trabajo	Gestionar el trabajo en sprints para equilibrar la carga de trabajo del equipo. Ejemplo: planificar sprints para balancear la carga entre traductores y revisores.	Implementar Kanban para visualizar y optimizar el flujo de trabajo en tiempo real. Ejemplo: usar Kanban para identificar y resolver cuellos de botella en la distribución de materiales.	Utilizar un enfoque predictivo cuando la optimización del flujo de trabajo se realice mediante planificación detallada. Ejemplo: ejecutar un plan de producción y distribución de materiales bíblicos con fases definidas.
Adaptar el enfoque	Usar Scrum para responder rápidamente a cambios en los requisitos del proyecto. Ejemplo: ajustar la estrategia de traducción según el feedback de las comunidades durante los sprints.	Optar por Kanban para modificar el flujo de trabajo según las necesidades emergentes. Ejemplo: cambiar el proceso de distribución de materiales según la demanda de las comunidades.	Seleccionar un enfoque predictivo cuando la adaptación se realice mediante revisiones planificadas y controladas. Ejemplo: ajustar el cronograma de traducción en base a revisiones formales.

Principio de DAD	Scrum	Kanban	Predictivo
Ser pragmático	<p>Combinar Scrum con otras prácticas ágiles para responder a necesidades específicas.</p> <p>Ejemplo: integrar prácticas de Kanban en la metodología Scrumban con el fin realizar gestiones más eficientes</p>	<p>Integrar Kanban con otras metodologías para aumentar la eficiencia del flujo de trabajo.</p> <p>Ejemplo: Utilizar Scrumban para optimizar la distribución de materiales.</p>	<p>Aplicar un enfoque predictivo cuando se requiera un marco estructurado y detallado desde el inicio.</p> <p>Ejemplo: planificar un proyecto de traducción con enfoque predictivo para asegurar la entrega a tiempo.</p>
Fomentar la cultura de aprendizaje	<p>Promover el aprendizaje continuo mediante retrospectivas y ajustes en Scrum.</p> <p>Ejemplo: organizar talleres de aprendizaje al final de cada sprint para fortalecer las habilidades del equipo.</p>	<p>Impulsar la experimentación y el aprendizaje a través de la gestión visual del flujo en Kanban.</p> <p>Ejemplo: utilizar Kanban para identificar áreas de mejora y promover la experimentación.</p>	<p>Implementar un enfoque predictivo si el aprendizaje se realiza mediante revisiones formales y documentadas.</p> <p>Ejemplo: llevar a cabo revisiones formales al final de cada fase del proyecto para documentar los aprendizajes.</p>

Fuente: (Elaboración Propia)

### 6.4.1.3 MODELO DE GESTIÓN EN LA ETAPA DE INCEPCIÓN DAD

El prototipo del modelo desarrollado para esta propuesta ilustra de manera práctica la aplicación de las cuatro etapas de Disciplined Agile Delivery (DAD): Incepción, Construcción, Transición y Ongoing (puesta en marcha); dentro del contexto de las Sociedades Bíblicas Unidas. Este prototipo muestra cómo, a través de cada fase, se integran las herramientas tecnológicas, los procesos de gestión ágil y los mecanismos de control de calidad, permitiendo validar la viabilidad del modelo y demostrar su potencial para mejorar la planificación, la ejecución y la sostenibilidad de los proyectos en la organización.

#### 1. Fase de Incepción (Inicio)

En esta fase el objetivo es alinear al equipo con la visión del proyecto, identificar a los

interesados y definir el alcance inicial a continuación se detalla paso por paso las diferentes actividades que se deben de tomar en cuenta en esta fase:

**Paso 1 – Identificación de los interesados del proyecto:** esta etapa nos permitirá comprender en un panorama más amplio las implicaciones, necesidades y expectativas del proyecto al momento de considerar su planeación. El modelo de gestión propuesto identifica principalmente a 4 grupos de interesados a definir:

**Donantes y organizaciones financiadoras:** Representan una de las fuentes de mayor influencia en los proyectos, dado que proporcionan los recursos económicos necesarios para su implementación. Las organizaciones principales en el contexto de SBU serían las Sociedades Bíblicas donantes que financian los proyectos de las Sociedades Bíblicas Implementadoras. Sus expectativas se orientan a la rendición de cuentas transparente, la entrega puntual de resultados y la alineación de los proyectos con los objetivos estratégicos previamente establecidos en los convenios de financiamiento.

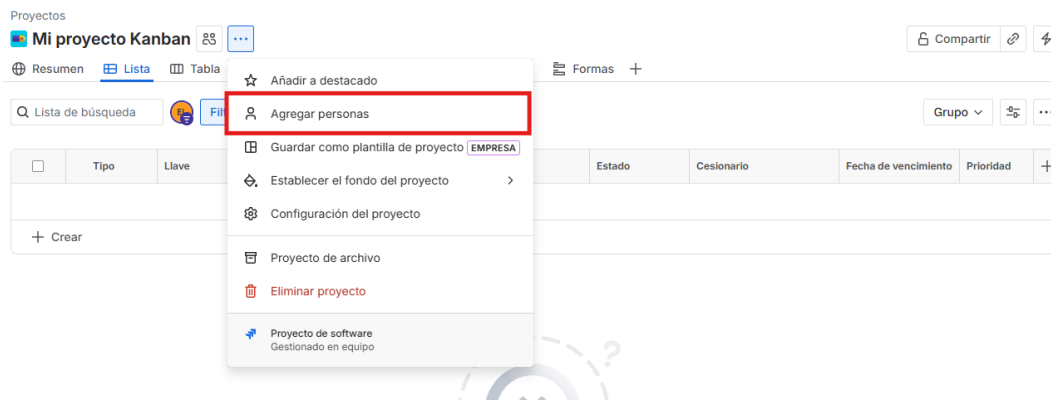
**Equipos locales de implementación:** Integrados por el personal de la Sociedad Bíblica y voluntarios en los países de ejecución, son responsables de la operatividad del proyecto en terreno. Su rol es garantizar que las actividades se desarrollen conforme a los planes, adaptándose a los contextos socioculturales locales y respondiendo a las necesidades inmediatas de los beneficiarios.

**Beneficiarios directos e indirectos:** Corresponden a las comunidades, iglesias, instituciones educativas y personas que reciben de manera directa o indirecta los resultados de los proyectos. Constituyen el centro de impacto social de las iniciativas, y su retroalimentación resulta clave para evaluar la pertinencia, sostenibilidad y efectividad de las acciones ejecutadas.

**Organizaciones Asociadas, colaboradores y GMT:** En el caso del GMT, este cumple funciones de coordinación, colaboración, supervisión y apoyo estratégico, velando por la coherencia entre proyectos, la aplicación de buenas prácticas y la comunicación fluida entre equipos locales y donantes. Asimismo, son responsables de consolidar los reportes de avance y de asegurar el cumplimiento de estándares institucionales. Para entidades tercerizadas, estas cumplen un papel de apoyo y colaboración en los proyectos que se llevan a cabo.

En el contexto de Jira. Este paso se lleva a cabo por medio de la asignación de roles y permisos dentro de la plataforma. La siguiente imagen ilustra este componente dentro de la

plataforma para agregar el correo electrónico de los colaboradores. En este caso se busca que se integren solo a aquellos interesados que formen parte del proceso de planeación y gestión, y que puedan verse beneficiados del uso de la plataforma en la gestión de su proyecto.



**Figura 28 Componente De Asignación de Personas y Equipos en Jira**

Fuente: Jira | Issue & Project Tracking Software | Atlassian

**Paso 2 - Definición de la visión y objetivos del proyecto alineados con la misión de SBU:** la definición de la visión y los objetivos del proyecto constituye un componente esencial en la gestión de proyectos, ya que orienta las decisiones estratégicas y operativas, asegurando la coherencia con la misión institucional. En el caso de Sociedades Bíblicas Unidas (SBU), la misión principal se centra en facilitar el acceso a la Biblia y promover su uso transformador en las comunidades de todo el mundo, con un enfoque en la inclusión cultural, lingüística y social.

En este marco, la visión del proyecto debe concebirse como una proyección del impacto esperado a largo plazo, vinculada a la transformación de las comunidades beneficiarias mediante el acceso a la Palabra de Dios y el fortalecimiento de capacidades locales. La visión actúa como un faro que unifica a los interesados y dota de sentido a cada una de las fases metodológicas aplicadas dentro del ciclo de vida del proyecto.

Por su parte, los objetivos del proyecto se proponen puedan definirse bajo los criterios de específicos, medibles, alcanzables, realistas y temporales (SMART), garantizando así la posibilidad de monitorear y evaluar los avances en coherencia con las prioridades institucionales. Un ejemplo que incluye algunos criterios a tomar en cuenta para que las Sociedades Bíblicas puedan redactar sus objetivos puede lucir de la siguiente manera:

- **Objetivo general:** Contribuir a la misión de SBU mediante la implementación de iniciativas que promuevan el acceso equitativo a las Escrituras, fortaleciendo la participación de las comunidades locales en procesos de transformación social y espiritual.
- **Objetivos específicos:**
  1. Facilitar la producción, traducción y distribución de materiales bíblicos adaptados a contextos culturales y lingüísticos diversos.
  2. Implementar actividades de formación, sensibilización y acompañamiento que fomenten el uso de las Escrituras en iglesias, escuelas y comunidades.
  3. Establecer mecanismos de gestión y rendición de cuentas a través de herramientas digitales como Jira y Solomon, garantizando transparencia y eficiencia en la ejecución.
  4. Promover la sostenibilidad de los proyectos mediante la articulación con socios estratégicos, donantes y oficinas regionales de SBU.

Esta alineación entre visión, objetivos y misión institucional asegura que cada proyecto no solo cumpla con las exigencias técnicas de gestión, sino que también refleje el propósito trascendental de la organización: contribuir a la difusión y apropiación de la Biblia como un medio de transformación espiritual y social.

**Paso 3 - recolección de requisitos iniciales y priorización estratégica:** constituye una etapa crítica en la gestión de proyectos, ya que establece la base para definir el alcance, los entregables y las expectativas de los diferentes grupos de interés. En el contexto de Sociedades Bíblicas Unidas (SBU), esta actividad adquiere especial relevancia debido a la diversidad de actores involucrados donantes, oficinas regionales, equipos locales y beneficiarios, cuyas necesidades y prioridades pueden variar en función de sus realidades socioculturales y objetivos específicos.

El proceso de recolección de requisitos se propone sea desarrollado a través de distintos mecanismos, tales como:

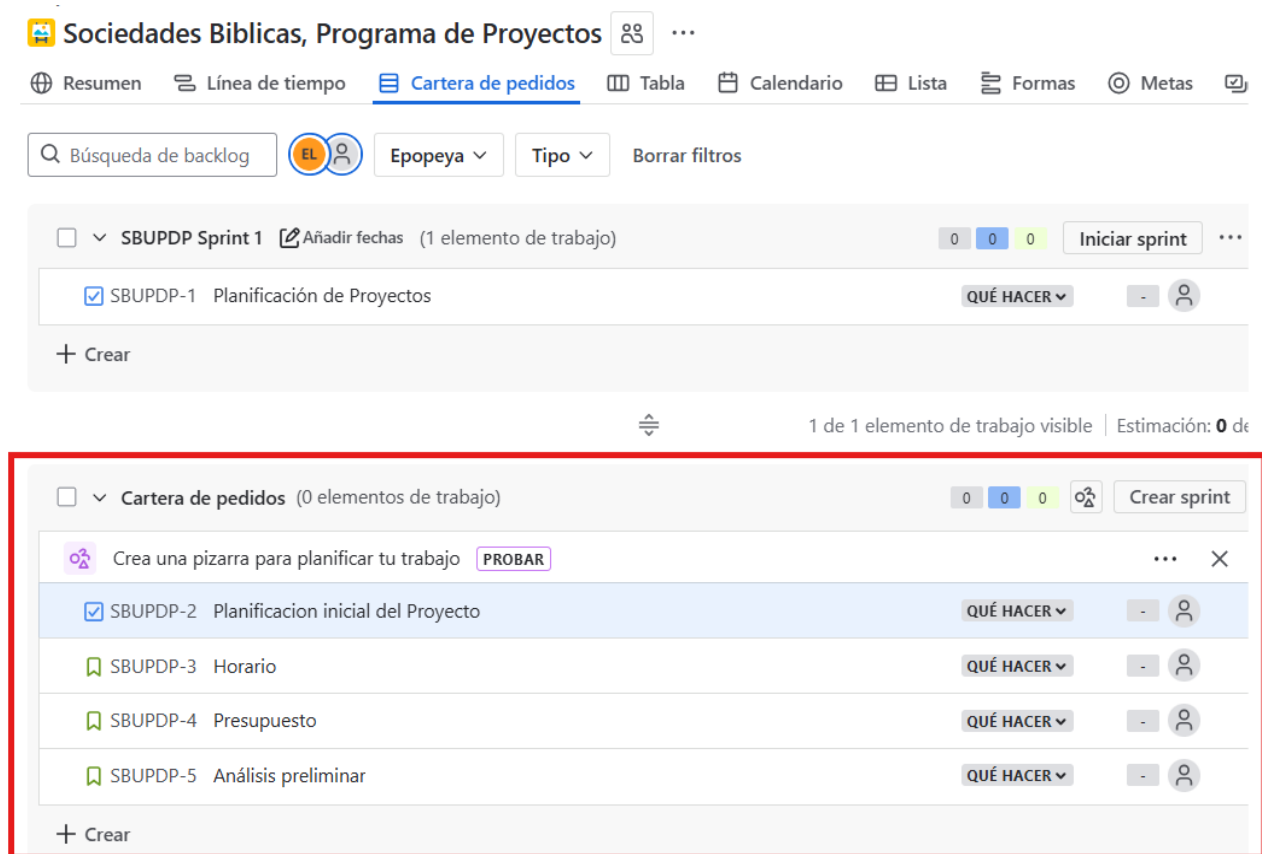
- **Revisión de lineamientos institucionales y de los donantes,** que establecen criterios obligatorios de impacto, transparencia y rendición de cuentas.

- **Entrevistas y talleres participativos con equipos locales y beneficiarios**, que permiten identificar necesidades reales en terreno y contextualizar los objetivos del proyecto.
- **Consultas con asociaciones y el equipo global GMT**, que aseguran la coherencia entre el proyecto propuesto y la estrategia global de SBU.
- **Análisis de experiencias previas y lecciones aprendidas**, estas se pueden realizar con otras Sociedades Bíblicas implementadoras que hayan realizado proyectos similares con el fin de aprovechar buenas prácticas y evitar la repetición de errores.

Una vez recopilados los requisitos, es necesario realizar una priorización estratégica, **que** permite identificar qué elementos deben ser atendidos de manera inmediata y cuáles pueden ser abordados en fases posteriores. Para ello, se utilizan criterios como:

1. **Relevancia para la misión de SBU**, asegurando que los requisitos contribuyan directamente a la difusión y uso de las Escrituras.
2. **Impacto esperado en los beneficiarios**, priorizando aquellas necesidades con mayor capacidad de transformación social y espiritual.
3. **Viabilidad técnica y financiera**, considerando los recursos disponibles y las limitaciones operativas en cada contexto.
4. **Urgencia y riesgos asociados**, evaluando el costo y riesgos de no atender oportunamente determinadas demandas.

En este paso propone el uso de Jira para facilitar este proceso, ya que permite registrar de manera estructurada los requisitos en forma *de* épicas, historias de usuario o tareas, asignar responsables y establecer niveles de prioridad mediante tableros personalizados. De esta manera, los interesados cuentan con una herramienta colaborativa que asegura transparencia, trazabilidad y alineación estratégica en la toma de decisiones. A continuación, se muestra una ilustración de la sección en Jira para crear historias y épicas:



**Figura 29** Épicas, historias de usuarios y tareas dentro del Backlog de Jira

Fuente: Jira | Issue & Project Tracking Software | Atlassian

**Paso 4 selección inicial del WOW (Scrum, Kanban o Predictivo):** Dentro del marco de Disciplined Agile Delivery (DAD), la selección de la manera de trabajar (WOW) es un paso decisivo, ya que permite adaptar la estrategia de ejecución a las características específicas de cada proyecto. A diferencia de los enfoques tradicionales que imponen una metodología única, DAD promueve la flexibilidad y la toma de decisiones contextuales, orientadas a maximizar la efectividad y reducir riesgos.

En la práctica, SBU puede combinar elementos de más de un enfoque, aplicando la filosofía de DAD de elegir el WOW más adecuado para cada contexto. Por ejemplo, un proyecto puede gestionarse de manera predictiva en la etapa de adquisición de recursos, mientras que la implementación con los beneficiarios puede adoptar prácticas ágiles de Scrum o Kanban.

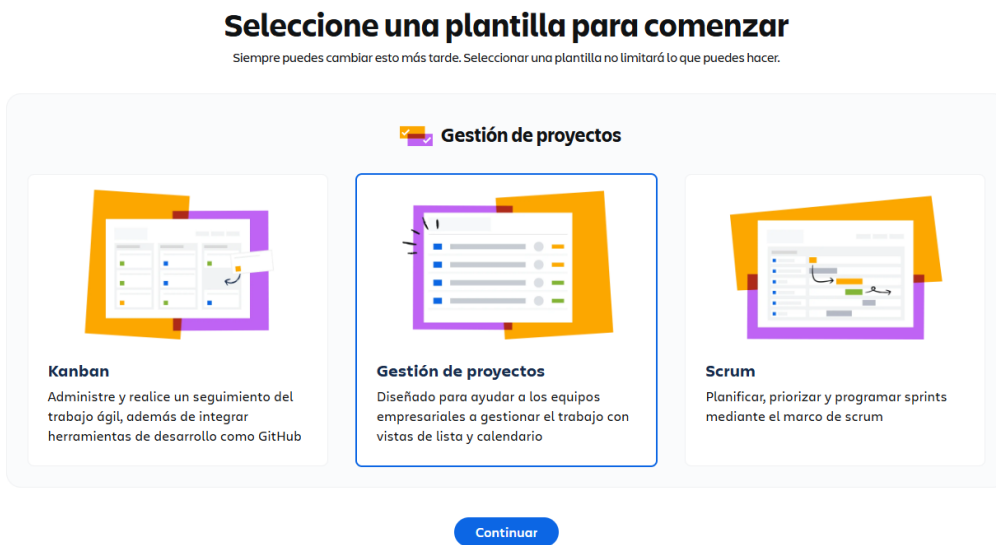
El uso de Jira como plataforma de apoyo refuerza esta flexibilidad, ya que permite configurar proyectos tanto con tableros Scrum como Kanban, e incluso diseñar flujos de trabajo

alineados a un enfoque predictivo. De esta manera, la organización asegura que la herramienta tecnológica respalde la selección estratégica del WOW y facilite la adaptación a las realidades locales.

**Paso 5 – Configuración del Proyecto en Jira:** Este es un elemento clave para garantizar que la plataforma tecnológica respalde de manera eficaz el modelo de gestión adoptado bajo el marco de Disciplined Agile Delivery (DAD). Esta etapa no solo consiste en habilitar un espacio digital de trabajo, sino en alinear la estructura de Jira con el enfoque seleccionado (Scrum, Kanban o Predictivo) y con las necesidades específicas de los interesados de Sociedades Bíblicas Unidas (SBU).

En Jira, la selección del tipo de proyecto constituye el primer paso. Dependiendo del Way of Working (WOW) elegido, se configuran distintas plantillas:

A continuación, se muestra una ilustración de las plantillas que presenta Jira al momento de crear un proyecto:



**Figura 30** Plantilla para crear un proyecto en JIRA

Fuente: Jira | Issue & Project Tracking Software | Atlassian

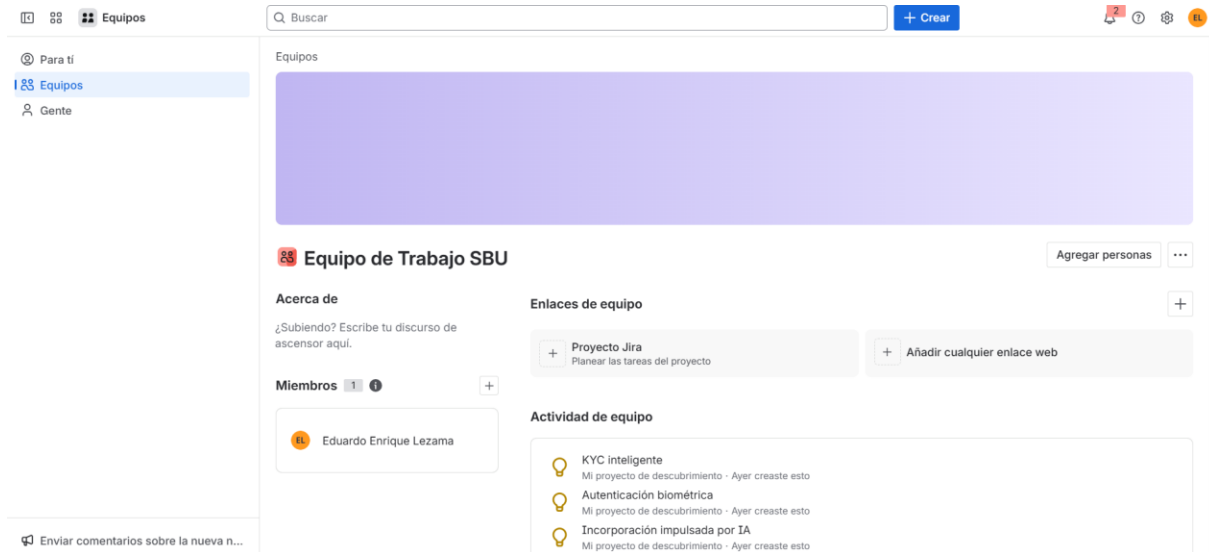
- **Proyectos Scrum:** permiten trabajar con sprints, historias de usuario y backlog priorizado, facilitando la gestión iterativa e incremental de proyectos con requisitos cambiantes.

- **Proyectos Kanban:** ofrecen un flujo de trabajo visual y flexible, orientado a proyectos con actividades recurrentes o procesos continuos que requieren optimización de tiempos y reducción de cuellos de botella.
- **Proyectos en esquema predictivo:** aunque Jira está diseñado con un enfoque ágil, es posible configurar proyectos con fases, hitos y dependencias, utilizando herramientas como el cronograma (Gantt) para gestionar iniciativas de carácter más estructurado. Cabe destacar que el modelo de gestión de proyectos predictivo que se trabaja en Solomon sería el que se recomienda utilizar dentro de este modelo propuesto de gestión de proyectos y Jira se utilice únicamente como un apoyo al modelo actual de la organización.

Posteriormente se debe de realizar la gestión de permisos. En el contexto de SBU, los principales roles configurados en Jira pueden ser:

- **Administrador del proyecto:** responsable de la configuración general, flujos de trabajo y permisos.
- **Equipo de implementación:** con acceso a la creación, actualización y seguimiento de tareas en tableros.
- **Donantes y oficinas regionales:** con permisos de visualización y generación de reportes, garantizando la rendición de cuentas sin comprometer la operación interna.
- **Beneficiarios (si corresponde):** acceso limitado a resultados o encuestas vinculadas a la evaluación del impacto, cuando se considera pertinente incluir su retroalimentación en la plataforma.

Esta segmentación de permisos permite que cada interesado participe según su nivel de responsabilidad e interés, optimizando la colaboración y reduciendo riesgos de acceso indebido a la información. A continuación, se muestra la sección de creación de equipos de trabajo en la plataforma Jira:

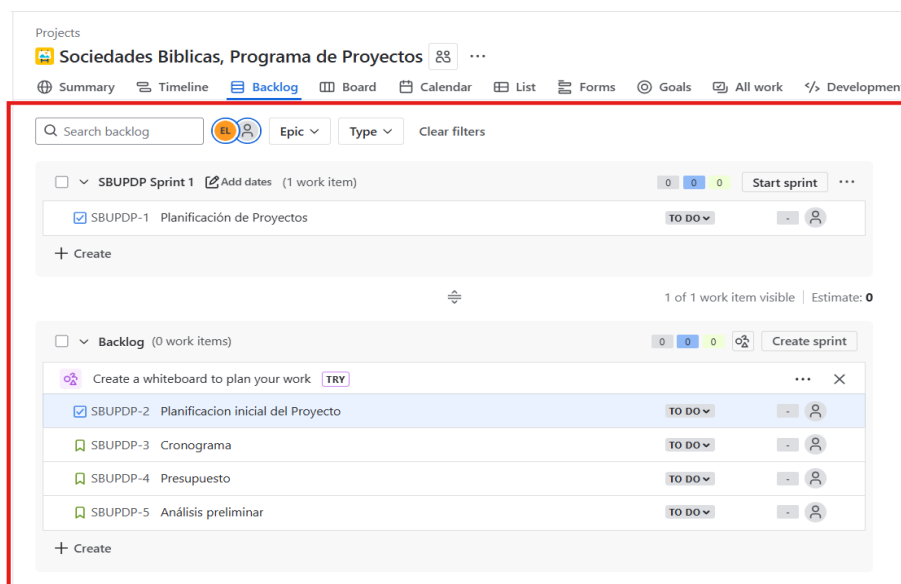


**Figura 31 Creación de Equipos de trabajo en Jira**

Fuente: Jira | Issue & Project Tracking Software | Atlassian

Una vez definido el tipo de proyecto y los permisos, se procede a la configuración de los tableros iniciales, los cuales constituyen la representación visual del avance del trabajo. Dependiendo del enfoque, estos tableros pueden incluir:

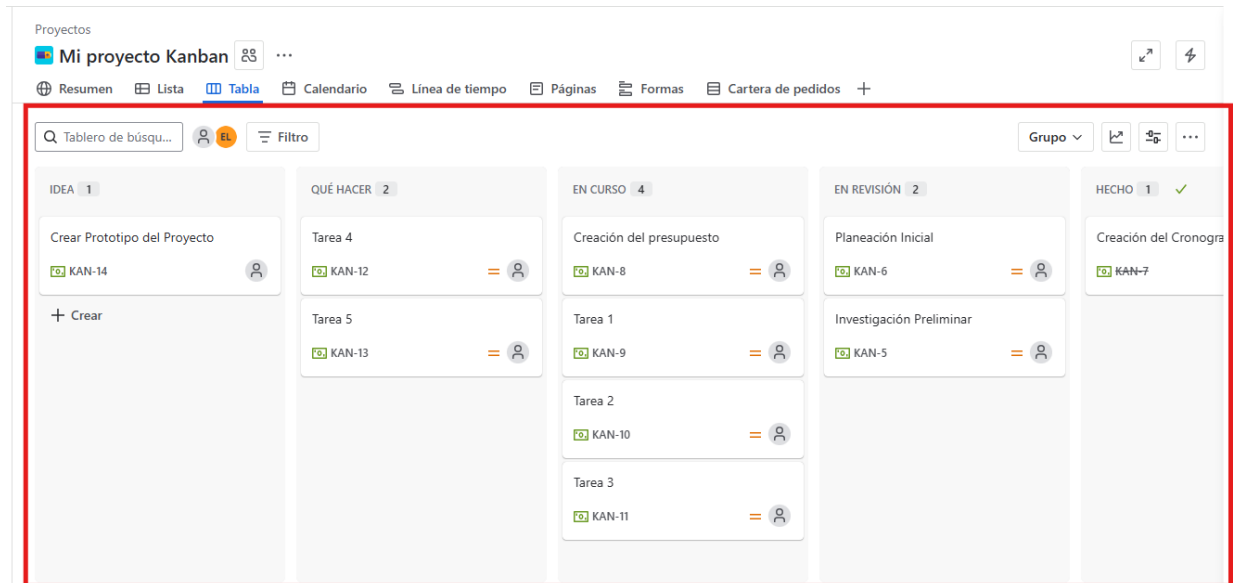
- **Scrum:** backlog del producto, backlog del sprint y tablero de tareas típicas (Por hacer, En progreso, Hecho).



**Figura 32 Backlog de un proyecto en Jira**

Fuente: Jira | Issue & Project Tracking Software | Atlassian

- **Kanban:** flujo continuo con columnas adaptadas a las fases del proceso operativo.



**Figura 33 Tablero Kanban utilizando Jira**

Fuente: Jira | Issue & Project Tracking Software | Atlassian

- **Predictivo:** La plantilla para elaboración de propuestas de proyecto es la misma que se tiene actualmente en la plataforma en Solomon y la cual se ha explicado anteriormente, las cuales en la plataforma Solomon incluyen, introducción al proyecto, ajuste estratégico, sobre los beneficiarios, Escritura y oración, actividades del proyecto, dotación de recursos para el proyecto, resultados e impactos, información complementaria, y gestión de riesgos.

El diseño de estos tableros debe alinearse con la estructura de fases de DAD (Incepción, Construcción, Transición), de manera que se facilite el seguimiento transversal del ciclo de vida del proyecto.

Se debe buscar que la configuración del proyecto en Jira no sea un aspecto meramente técnico, sino un ejercicio de alineación estratégica entre la herramienta y el modelo de gestión, garantizando que la plataforma sirva como facilitador de la colaboración, la transparencia y la eficiencia en los proyectos de SBU.

#### 6.4.1.4 MODELO DE GESTIÓN EN LA ETAPA DE CONSTRUCCIÓN DAD

Aquí se desarrolla, de manera iterativa y ágil, el producto o entregable, incorporando retroalimentación frecuente. Dependiendo de la metodología elegida se desarrolla una serie de pasos a seguir:

**Enfoque de selección predictivo:** Para este enfoque se propone un modelo de gestión con 4 pasos diferentes. Si bien es cierto que la organización ya trabaja con esta metodología y la conoce muy bien. Se establecen pasos claros que sean específicos para la etapa de construcción según el marco de trabajo DAD. Esto brinda a la organización una guía clara de cómo aplicar el marco paso por paso.

**Paso 1 - Elaboración del plan maestro del proyecto:** el primer paso consiste en la definición del plan maestro, el cual incluye el cronograma, los entregables esperados y los hitos clave. Este plan proporciona la visión global del proyecto y constituye la principal herramienta para alinear las expectativas de los donantes, oficinas regionales y equipos locales. En Jira, este plan puede estructurarse a través de la función de cronogramas (hojas de Ruta o diagramas de Gantt), permitiendo la visualización integral de la secuencia de actividades y su dependencia.

**Paso 2 - Desglose del plan en tareas secuenciales:** con base en el plan maestro, se realiza posteriormente un desglose jerárquico del trabajo (EDT o Estructura de Desglose de Trabajo).

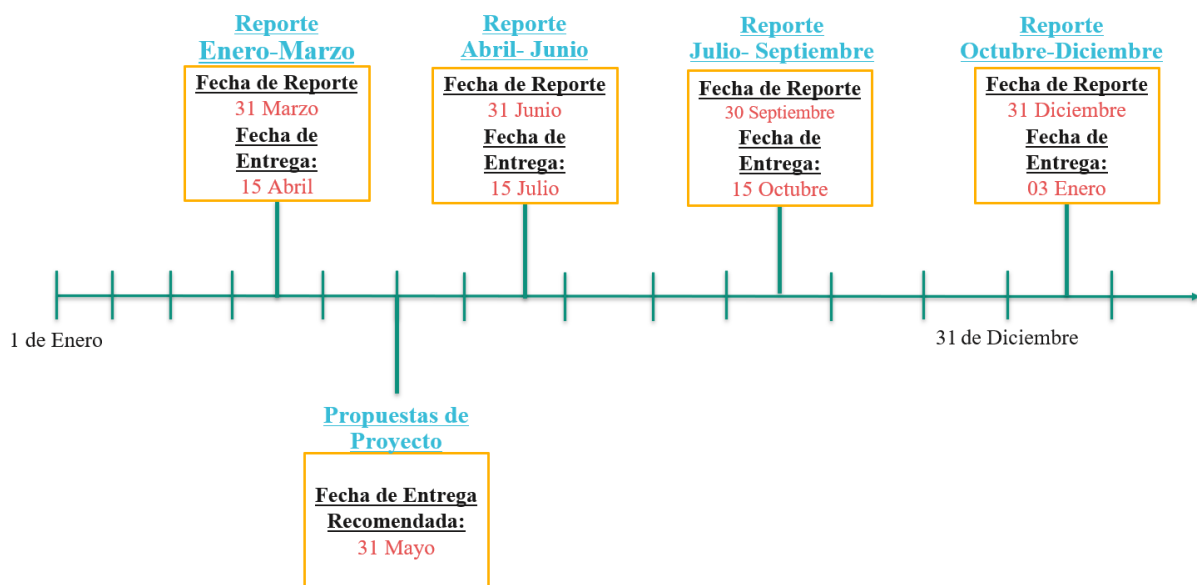
En el caso que se quiera utilizar la plataforma Jira, esta jerarquía se traduce en una estructura clara de épicas → tareas → subtareas, garantizando la trazabilidad entre los objetivos macro y las actividades operativas.

- Épicas: representan las fases principales o entregables mayores del proyecto.
- Historias de usuario o tareas principales: desglosan las épicas en componentes manejables.
- Subtareas: detallan las acciones específicas asignadas a miembros del equipo.

**Paso 3 - Seguimiento del progreso mediante diagrama de Gantt y reportes de seguimiento en Solomon:** durante la ejecución, el seguimiento se propone sea realizado principalmente mediante el uso de diagramas de Gantt, que permiten observar dependencias entre tareas, retrasos y ajustes necesarios en los tiempos. Adicionalmente, en Solomon se reportan de manera trimestral los indicadores clave del proyecto, tales como porcentaje de avance, tiempos de

entrega, porcentaje de asistencia o involucramiento de los beneficiarios del proyecto, porcentaje de entregables completados, y cualquier otro pertinente para asegurar que se alcancen los resultados esperados.

Este monitoreo continuo asegura la alineación entre el plan inicial y el progreso real, facilitando la toma de decisiones basada en evidencia. A continuación, se muestra una ilustración de una línea de tiempo con las fechas de entrega de los reportes de progreso para cada trimestre. Además, se establece en la organización que las propuestas de proyectos que se lleven a cabo el siguiente año puedan ser subidas a la plataforma Solomon en la fecha del 31 de mayo.



**Figura 34** Línea de tiempo de entrega de reportes en SOLOMON

Fuente: Elaboración propia

**Paso 4 - Revisión de avances en los puntos de control definidos:** finalmente, se propone que se lleven a cabo revisiones periódicas en los hitos u objetivos establecidos, los cuales funcionan como puntos de control para validar el cumplimiento de entregables parciales y evaluar la calidad de los productos. Estos hitos suelen coincidirán con los plazos establecidos de entrega de reportes trimestrales por SBU, fortaleciendo la transparencia y la rendición de cuentas.

**Enfoque de selección Scrum:** la fase de Construcción con un enfoque en Scrum en el marco de Disciplined Agile Delivery (DAD) se centra en la iteración incremental de valor, priorizando la adaptación continua a los requisitos cambiantes y la retroalimentación temprana de

los interesados.

En el caso de Sociedades Bíblicas Unidas (SBU), este enfoque resulta especialmente útil en proyectos de traducción bíblica, iniciativas nuevas o piloto y programas educativos, donde los objetivos deben ajustarse de manera progresiva en función de las necesidades detectadas en terreno y las expectativas de donantes y beneficiarios.

Las principales actividades de esta fase son las siguientes:

**Paso 1 - Refinamiento del Product Backlog inicial:** El Product Backlog constituye el repositorio de todas las funcionalidades, entregables y tareas previstas para el proyecto. A partir de las épicas iniciales, se realiza un proceso de refinamiento para desglosarlas en historias de usuario, priorizadas según el valor aportado a los beneficiarios, la viabilidad técnica y los plazos establecidos por los donantes. En Jira, este proceso se refleja en la creación y organización del backlog, facilitando la trazabilidad y la transparencia para todos los involucrados.

**Paso 2 - Planificación de Sprint (selección de historias y definición de objetivos del sprint):** En cada ciclo, el equipo selecciona del Product Backlog las historias que se compromete a completar durante el Sprint. Este proceso de planificación incluye la estimación del esfuerzo requerido y la definición de un objetivo de sprint alineado con los objetivos generales del proyecto. La herramienta Jira facilita esta planificación mediante la funcionalidad de Sprint Planning, que permite asignar historias y establecer metas claras para cada iteración. La siguiente ilustración muestra como la creación sprint con historias asignadas dentro de la plataforma Jira:

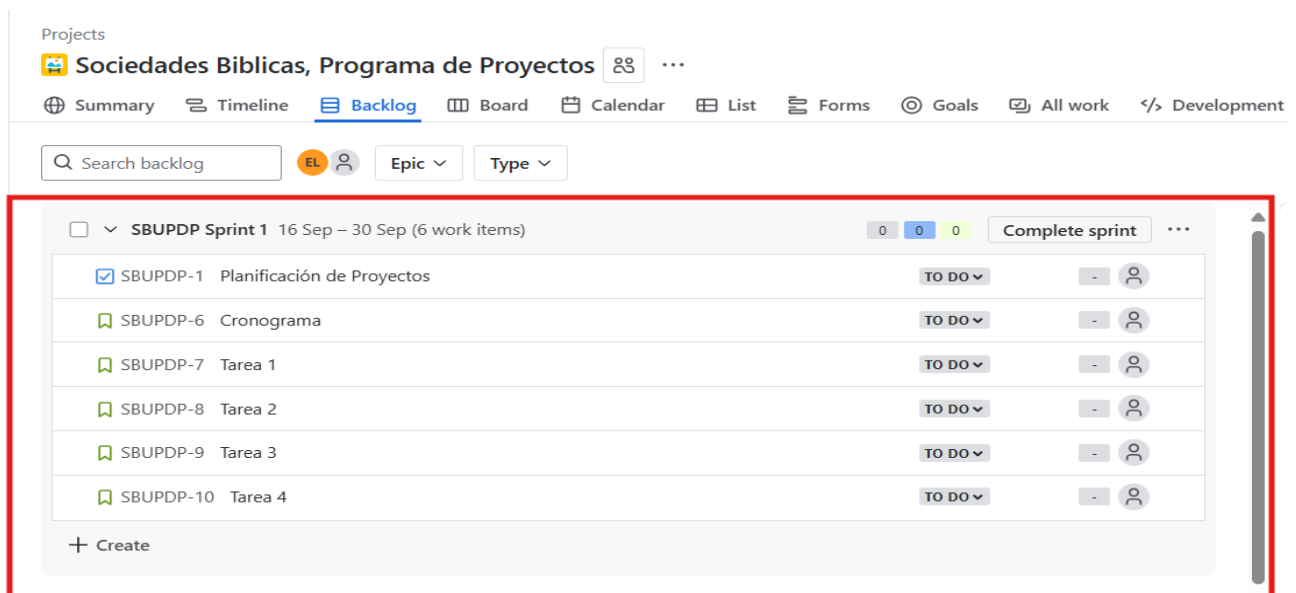


Figura 35 Creación de Sprint en plataforma Jira

**Paso 3 - Ejecución del Sprint con Daily Stand-ups para seguimiento:** Durante el Sprint, el equipo de implementación lleva a cabo las actividades acordadas, con un seguimiento diario a través de lo que se denomina en scrum como “Daily Stand-ups”. Estas reuniones de corta duración permiten identificar avances, obstáculos y ajustes necesarios, promoviendo la colaboración y la resolución temprana de problemas. En Jira, el **tablero Scrum** visualiza el estado de las tareas, distribuidas entre columnas típicas como Por hacer, En progreso y Hecho.

**Paso 4 - Revisión del Sprint** Al finalizar cada Sprint, se realiza una **revisión** en la que el equipo presenta los entregables completados. Este espacio permite a los interesados —incluidos directivos, equipo GMT y, cuando es pertinente, donantes— validar avances y ofrecer retroalimentación temprana, garantizando que el proyecto se mantenga alineado con las expectativas institucionales y sociales.

#### **Paso 5 - Retrospectiva del Sprint para mejorar prácticas y procesos**

Tras la revisión, el equipo reflexiona sobre el proceso en la retrospectiva del Sprint, identificando aspectos positivos, áreas de mejora y acciones concretas para optimizar el trabajo en futuras iteraciones. Esta práctica fomenta la mejora continua, pilar fundamental tanto de Scrum como del marco DAD. En Jira, las retrospectivas pueden documentarse mediante reportes personalizados o herramientas complementarias que permiten registrar decisiones y compromisos de mejora. A continuación, se muestra una ilustración del componente de generación de reportes en la plataforma Jira:



**Figura 36 Generación de reportes en plataforma JIRA**

Fuente: Jira | Issue & Project Tracking Software | Atlassian

**Enfoque de selección Kanban:** cuando se selecciona Kanban como Way of Working (WOW) dentro de Disciplined Agile Delivery (DAD), la fase de Construcción se centra en la visualización del flujo de trabajo y la optimización continua del proceso. Este enfoque es particularmente pertinente en proyectos de Sociedades Bíblicas Unidas (SBU) que requieren gestionar actividades recurrentes o de carácter operativo, como la distribución de materiales, campañas de sensibilización o procesos de apoyo administrativo y desarrollo de capacidades de las SB, donde el valor radica en la continuidad y eficiencia más que en la iteración formal de entregables.

Las principales actividades de esta fase son las siguientes:

**Paso 1 - Construcción del tablero Kanban definiendo columnas según flujo de trabajo:**

El primer paso consiste en diseñar el **tablero Kanban** en Jira, configurando columnas que reflejen el flujo de trabajo real de los proyectos en SBU. De manera típica, estas columnas pueden ser: Pendiente, En progreso, Revisión/Validación y Finalizado. No obstante, la estructura debe adaptarse a las características específicas de cada proyecto y a los requisitos de los donantes.

**Paso 2 - Priorización y carga inicial del backlog en el tablero:** Una vez definido el tablero, se procede a cargar el backlog inicial de actividades, que puede incluir tanto tareas estratégicas como operativas. Estas actividades se priorizan en función de criterios como impacto

en los beneficiarios, plazos de financiamiento y dependencia con otros entregables. En Jira, esta priorización se facilita mediante filtros, etiquetas y niveles de importancia.

**Paso 3 - Ejecución del trabajo con control de trabajo en progreso (WIP):** Durante la ejecución, el equipo mueve las tareas entre columnas de acuerdo con su estado. Una de las prácticas clave de Kanban es el establecimiento de límites de trabajo en progreso (WIP limits), que previenen la sobrecarga del equipo y promueven la finalización de tareas antes de iniciar nuevas. Esta regla mejora el flujo y garantiza que los recursos se usen de manera eficiente.

**Paso 4 - Monitoreo continuo de flujo (lead time, cycle time):** El progreso se evalúa a través de métricas de flujo como el **lead time** (tiempo total desde que se solicita una tarea hasta su finalización) y el tiempo de ciclo (tiempo efectivo de ejecución). En Jira, estas métricas se pueden visualizar mediante reportes de control de flujo acumulativo (Cumulative Flow Diagrams) y otros paneles analíticos, lo que permite identificar cuellos de botella y oportunidades de mejora.

**Paso 5 - Ajustes periódicos en reglas de trabajo para mejorar eficiencia:** Finalmente, el enfoque Kanban contempla la mejora continua mediante ajustes en las reglas de trabajo, el diseño del tablero y los límites de WIP. Estos ajustes se realizan con base en la retroalimentación del equipo y el análisis de métricas, garantizando que el sistema se adapte de manera progresiva a las necesidades cambiantes del proyecto y del entorno operativo.

#### 6.4.1.5 MODELO DE GESTIÓN EN LA ETAPA DE TRANSICIÓN DAD

La fase de Transición en el marco de Disciplined Agile Delivery (DAD) tiene como propósito garantizar que los entregables estén listos para su adopción y uso efectivo por parte de los beneficiarios y donantes. En el contexto de Sociedades Bíblicas Unidas (SBU), esta etapa es fundamental, ya que asegura que los resultados de los proyectos no solo cumplan con los requisitos técnicos y contractuales, sino que también generen valor tangible en las comunidades y satisfagan las expectativas de los financiadores.

Las actividades comunes que se realizan en esta fase son las siguientes:

**Paso 1 - Validación final de los entregables (revisión de requisitos cumplidos):** Antes de proceder a la entrega, los productos o servicios desarrollados son sometidos a una **validación final**, donde se contrasta el cumplimiento de los requisitos definidos al inicio del proyecto. Esta validación asegura que no existan desviaciones críticas y que el entregable esté en condiciones de ser utilizado sin generar riesgos para su implementación.

**Paso 2 – Documentación en Solomon y preparación de informes de finalización y cierre:** La documentación constituye un elemento esencial para la transparencia y la trazabilidad de los proyectos. En esta fase se generan y consolidan registros en Solomon, incluyendo manuales de usuario, lecciones aprendidas y configuraciones técnicas. Asimismo, se preparan los informes de finalización y cierre requeridos por los donantes y oficinas regionales, garantizando la rendición de cuentas y la comunicación institucional.

**Paso 3 - Gestión de solicitudes de cambio o ajustes menores en Jira:** Durante el proceso de transición pueden surgir ajustes menores o solicitudes de cambio. Estos pueden ser gestionados dentro de Jira, asegurando que cualquier modificación quede registrada, priorizada y controlada de acuerdo con las políticas de gestión del proyecto. Esto evita improvisaciones y mantiene la trazabilidad de los cambios realizados.

**Paso 4 - Planificación de la entrega o despliegue:** La entrega de los productos finales se organiza mediante la función de librería / lanzamientos (Release Management) en Jira, que permite coordinar los aspectos técnicos y logísticos de la liberación de entregables. Esta actividad incluye la definición de la fecha de despliegue, la preparación de entornos y la capacitación básica a los equipos locales o beneficiarios que utilizarán los resultados del proyecto. A continuación, se muestra una ilustración de esta sección de lanzamientos en la plataforma Jira:

Proyectos

SBU ...

Resumen Lista Tabla Calendario Línea de tiempo Páginas Formas **Libera** +

Q Inédito Dar retro

Versión de lanzamiento

Versión	Estado	Progreso	Fecha de inicio	Fecha de lanzamiento	Descripción
Versión 3	INÉDITO	Sin elementos de trabajo			
Lanzamiento 2	INÉDITO	Sin elementos de trabajo			
Versión 1	INÉDITO	Sin elementos de trabajo			

### Figura 37 Lanzamientos en plataforma JIRA

Fuente: (Jira | Issue & Project Tracking Software | Atlassian)

**Paso 5 - Comunicación formal de resultados a donantes y beneficiarios:** Finalmente, se lleva a cabo una comunicación formal de resultados dirigida tanto a los donantes como a los beneficiarios. Esta comunicación puede incluir presentaciones, talleres o informes ejecutivos que destaquen los logros alcanzados, el impacto generado y los próximos pasos recomendados. De esta manera se refuerza la confianza en la organización y se facilita la continuidad de futuras colaboraciones.

**Cierre del proyecto dentro de la fase de Transición:** el cierre se considera parte integral de la transición, ya que oficializa la conclusión del ciclo de vida del proyecto. En SBU, este proceso implica:

- **Confirmación del cumplimiento de objetivos:** Validación con los interesados clave de que los resultados alcanzados responden a la misión y visión institucional.
- **Liberación de recursos:** Finalización de contratos, reasignación de personal y cierre de presupuestos.
- **Lecciones aprendidas:** Registro en Solomon de aprendizajes y buenas prácticas para proyectos futuros.
- **Cierre administrativo en Jira:** Finalización de tareas pendientes, marcando el proyecto como completado en la plataforma y generando reportes consolidados.

Con esta integración, la fase de Transición y Cierre asegura que los proyectos de SBU culminen de manera ordenada, transparente y orientada al impacto, reforzando la sostenibilidad de los resultados y consolidando la relación de confianza con donantes y comunidades beneficiarias.

#### 6.4.2 DESARROLLO

La implementación del Modelo DAD en las Sociedades Bíblicas Unidas (SBU) demuestra su aplicabilidad práctica a través de un conjunto integral de herramientas y documentos de gestión que han sido elaborados para guiar cada fase del proyecto. Desde los elementos fundacionales como ser: Acta de Constitución del Proyecto, Lista de Interesados, Registro de Interesados, Enunciado del Alcance, Plan de Gestión del Alcance, la Estructura de Desglose de Trabajo (EDT) junto a su Diccionario, hasta los planes específicos de Gestión de las Adquisiciones, Recursos, Riesgos, y Comunicaciones, cada formato permite planificar, ejecutar y controlar con claridad los entregables. Complementariamente, instrumentos operativos como la Matriz de Adquisiciones del Proyecto, Matriz de Asignación de Responsabilidades (RAM), Matriz RACI, el Costo del Proyecto, los registros de interesados, las actas de aceptación y el Checklist de Cierre aseguran un seguimiento riguroso y la verificación del cumplimiento de objetivos. En conjunto, estos formatos no solo evidencian la factibilidad de aplicar el Modelo DAD en diferentes contextos de las SBU, sino que proporcionan un marco metodológico replicable y sostenible para la gestión de proyectos estratégicos en la organización. A continuación detallamos los elementos fundacionales:

##### 6.4.2.1 ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO

El Acta de Constitución del Proyecto es el documento formal que autoriza el inicio del proyecto y otorga al director de este, la autoridad para aplicar recursos organizacionales en las actividades previstas. En él se definen la finalidad, objetivos del proyecto, el alcance general, los principales entregables, los interesados clave y otros elementos que respaldan su ejecución.

Esta acta constituye la base legal y administrativa para la planificación y gestión integral del proyecto, asegurando la alineación con las metas institucionales de las SBU y con las expectativas de los donantes y aliados estratégicos.

**Tabla 24 Acta de Constitución**

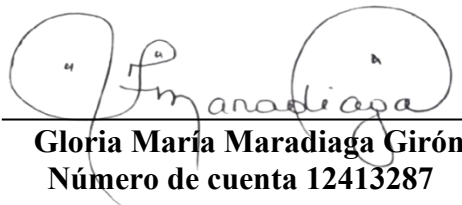
NOMBRE DEL PROYECTO		SIGLAS DEL PROYECTO
Desarrollo de un Modelo Disciplined Agile Delivery (DAD) para la Gestión de Proyectos en la ONG Sociedades Bíblicas Unidas (SBU)		Modelo DAD – SBU
<b>FINALIDAD DEL PROYECTO:</b>		
Fortalecer la gestión de proyectos de SBU mediante la implementación de un modelo basado en Disciplined Agile Delivery (DAD), alineado con la misión y estrategias de la organización, contribuyendo a una mayor eficiencia, transparencia y adaptabilidad en la ejecución de proyectos sociales y bíblicos a nivel global, para lo cual, se desarrollará una prueba piloto de un año, a fin de determinar la aplicación a nivel de todas las SB.		
<b>OBJETIVOS DEL PROYECTO:</b>		
CONCEPTO	OBJETIVOS	CRITERIO DE ÉXITO
1. ALCANCE	Implementar un modelo DAD que incluya diagnóstico, diseño, prueba piloto y evaluación.	Entregables documentados (modelo, guías, capacitación) validados por Comité PAI.
2. CRONOGRAMA	Ejecutar el proyecto en un período de doce (12) meses.	Cumplimiento de los hitos principales en tiempo ( $\pm 10\%$ ).
3. COSTO	Ejecutar con un presupuesto estimado de L1,781,731.84	Mantener el presupuesto dentro del rango aprobado ( $\pm 10\%$ ).
<b>DEFINICIÓN DE REQUISITOS DEL PROYECTO:</b>		
<b>Funcionales:</b> Modelo DAD aplicable al contexto de SBU, guías de capacitación, plantillas de gestión.		
<b>No funcionales:</b> Adaptabilidad al contexto multicultural y multiorganizacional.		
<b>Calidad:</b> Documentación aprobada, satisfacción $\geq 85\%$ en encuestas de equipos piloto.		
<b>DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROYECTO, LÍMITES Y ENTREGABLES CLAVE:</b>		
<b>Límites:</b> Implementación piloto en algunas SB de América y el Caribe, se sugieren implementar cuatro, entre ellos: Jamaica, Brasil, Nicaragua y Honduras; no incluye todas las regiones en esta fase.		
<b>Entregables claves:</b> Diagnóstico de madurez ágil, modelo DAD contextualizado, capacitación, piloto implementado, informe de evaluación.		
<b>RIESGOS GENERALES DEL PROYECTO:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Resistencia cultural al cambio.</li> <li>Limitaciones presupuestarias.</li> <li>Baja madurez ágil inicial (2.87 en diagnóstico).</li> <li>Brechas tecnológicas en algunas regiones.</li> </ul>		
<b>CRONOGRAMA DE HITOS DEL PROYECTO:</b>		
HITOS	FECHAS PROGRAMADAS	
Planeación	3 meses (Ene – Mar 2026).	
Implementación del Proyecto	4 meses (Abr – Jul 2026).	
Monitoreo y Evaluación	3 meses (Ago – Oct 2026).	
Financiamiento de la Sostenibilidad del Proyecto	4 meses (Abr – Jul 2026).	
Cierre del Proyecto	2 meses (Nov – Dic 2026).	
<b>RECURSOS FINANCIEROS DEL PROYECTO:</b>		
CONCEPTO	MONTO	
Personal	L 840,419.80	
Materiales	L 174,782.20	
Maquinas o No Consumibles	L 156,990.00	
Reserva de Contingencia	L 609,539.84	
Total	L1,781,731.84	

<b>LISTA DE INTERESADOS CLAVE:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Patrocinador: Comité Global de SBU</li> <li>• Comité de Control de Cambios: Dirección PAI</li> <li>• Director de Proyecto: Coordinador de Gestión de Proyectos de SBU</li> <li>• Equipo de Gestión Local: SB seleccionadas y equipos piloto, para fines de esta investigación se sugieren implementar cuatro, entre ellos: Jamaica, Brasil, Nicaragua y Honduras</li> <li>• Donantes y socios estratégicos</li> <li>• Beneficiarios de los proyectos sociales</li> </ul>			
<b>REQUISITOS DE APROBACIÓN DEL PROYECTO:</b>			
El proyecto será considerado exitoso al entregar el modelo DAD documentado, implementado en pilotos y validado por el Comité Global de SBU. La aprobación final la dará el Comité Global con el aval del Comité PAI.			
<b>CRITERIOS DE CULMINACIÓN DEL PROYECTO:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entregables aprobados por Comité PAI.</li> <li>• Implementación piloto ejecutada.</li> <li>• Informe de evaluación entregado.</li> <li>• Validación de beneficios por los equipos piloto.</li> </ul>			
<b>DESIGNACIÓN DEL DIRECTOR DE PROYECTO:</b>			
<b>NOMBRE</b>	Mark Cook	<b>NIVEL DE AUTORIDAD:</b> Coordinador de Gestión de Proyectos SBU	
<b>REPORTA A</b>	Comité PAI		
<b>SUPERVISA A</b>	Equipos de implementación locales		
<b>PATROCINADOR QUE AUTORIZA EL PROYECTO:</b>			
<b>NOMBRE</b>	<b>EMPRESA</b>	<b>CARGO</b>	<b>FECHA</b>
Comité Global de SBU	Sociedades Bíblicas Unidas (SBU)	Dirección General de Misión Global	14 de septiembre de 2025

Fuente: Elaboración Propia



**Eduardo Enrique Lezama Bárcena**  
Número de cuenta 12413059



**Gloria María Maradiaga Girón**  
Número de cuenta 12413287

#### 6.4.2.2 LISTA DE INTERESADOS POR ROL GENERAL EN EL PROYECTO

La Lista de Interesados Por Rol General en el Proyecto nos permite identificar y clasificar a todas las partes que influyen o se ven afectadas por el proyecto. Este instrumento permite reconocer los distintos niveles de participación y responsabilidad de los interesados, organizándolos en roles generales que facilitan la comunicación, la coordinación y la gestión de expectativas.

Al contar con esta lista estructurada, el equipo de proyecto puede asegurar la adecuada interacción con cada grupo, fomentando la transparencia, el compromiso y la alineación de esfuerzos hacia el logro de los objetivos planteados.

A continuación, se detalla el Listado de los Interesados, considerando que para fines de esta investigación se sugieren implementar cuatro pruebas piloto, entre ellos: Jamaica, Brasil, Nicaragua y Honduras:

**Tabla 25 Lista de Interesados**

<b>ROL GENERAL</b>	<b>INTERESADOS</b>
<b>PATROCINADOR</b>	Comité Global de Sociedades Bíblicas Unidas (SBU)
<b>EQUIPO DE PROYECTO:</b> (Equipos locales de Sociedades Bíblicas piloto)	<b>DIRECTOR DE PROYECTO:</b> Coordinador de Gestión de Proyectos SBU
	<b>EQUIPO DE GESTIÓN DE PROYECTO:</b> Dirección de Programa de Apoyo Internacional (PAI), Coordinadores regionales
	<b>OTROS MIEMBROS DEL EQUIPO DE PROYECTO:</b> Consultores en metodologías ágiles, facilitadores de capacitación, personal administrativo de SB seleccionadas
<b>DIRECTOR DE PORTAFOLIOS</b>	Dirección de Misión Global (SBU Inglaterra)
<b>DIRECTOR DE PROGRAMAS</b>	Coordinadores de Programas dentro del PAI
<b>PERSONAL DE LA OFICINA DE PROYECTOS</b>	Oficina de Proyectos de SBU (nivel central)
<b>GERENTES DE OPERACIONES</b>	Gerentes de SB en cada país participante del piloto
<b>GERENTES FUNCIONALES</b>	Responsables de áreas de traducción, distribución, alfabetización y proyectos sociales en cada SB piloto
<b>USUARIOS / CLIENTES</b>	Beneficiarios directos de los proyectos (comunidades, escuelas, grupos vulnerables)
<b>ROL GENERAL</b>	<b>INTERESADOS</b>
<b>PROVEEDORES / SOCIOS DE NEGOCIOS</b>	Donantes internacionales, organizaciones asociadas, proveedores de herramientas tecnológicas y consultores externos
<b>OTROS INTERESADOS</b>	Voluntarios de SB, iglesias locales, sociedad civil, gobiernos aliados

Fuente: Elaboración Propia

### 6.4.2.3 REGISTRO DE INTERESADOS

El Registro de Interesados del proyecto es el documento que recopila de manera sistemática la información clave sobre todas las partes involucradas o impactadas por el proyecto. En él se documentan datos como el nombre del interesado, su rol, nivel de influencia, entre otros elementos expectativas, nivel de poder e interés, así como las estrategias de gestión correspondientes. Este registro constituye una herramienta esencial para garantizar una adecuada toma de decisiones, planificar interacciones efectivas y asegurar que los requerimientos de los interesados sean considerados a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

A continuación se detalla el Registro de Interesados, considerando que para fines de esta investigación se sugieren implementar cuatro pruebas piloto, entre ellos: Jamaica, Brasil, Nicaragua y Honduras:

**Tabla 26 Registro de Interesados**

EMPRESA Y PUESTO	UBICACIÓN	ROL EN EL PROYECTO	REQUISITOS PRINCIPALES	EXPECTATIVAS PRINCIPALES	INFLUENCIA POTENCIAL	FASE DE MAYOR INTERÉS	INTERNO / EXTERNO	PARTIDARIO / NEUTRAL / RETICENTE
Dirección General de Misión Global	Inglaterra	Patrocinador	Modelo alineado a la misión global	Estandarización y mayor impacto social	Fuerte	Todas las fases	Interno	Partidario (Apoya)
Programa de Apoyo Internacional (PAI)	Global (multirregional)	Comité de Control de Cambios / Gestión	Procedimientos claros de gestión	Mejorar monitoreo y rendición de cuentas	Fuerte	Planificación e implementación	Interno	Partidario (Apoya)
Coordinador de Gestión de Proyectos SBU	País que se selecciona	Director del Proyecto	Liderar implementación	Cumplimiento de objetivos de alcance, tiempo y costo	Fuerte	Todas las fases	Interno	Partidario (Apoya)
Oficinas locales SB	Cualquier país de América Latina y el Caribe	Equipo de Proyecto	Capacitación, recursos y adaptación al contexto	Mejor gestión de proyectos locales	Media	Implementación piloto	Interno	Neutral/ Partidario (Apoya)
Donantes y Socios Estratégicos	Internacional	Financiadores	Transparencia y trazabilidad	Uso eficiente de fondos y reportes confiables	Fuerte	Evaluación y cierre	Externo	Partidario (Apoya)
Comunidades, escuelas, grupos vulnerables	Global	Usuarios/ Clientes	Impacto directo en proyectos sociales	Mejor calidad de proyectos y continuidad	Media	Implementación y resultados	Externo	Partidario (Apoya)
Empresas de capacitación y TI	Internacional	Socios de negocio	Servicios y herramientas de soporte	Colaboración efectiva y cumplimiento contractual	Media	Implementación	Externo	Neutral

Fuente: Elaboración Propia

#### 6.4.2.4 ENUNCIADO DEL ALCANCE DEL PROYECTO

El Enunciado del Alcance del Proyecto es el documento que define de manera precisa los alcances del proyecto, entregables, criterios de aceptación del proyecto y exclusiones del proyecto. Su propósito es establecer una comprensión común entre los interesados lo que se incluye y el alcance, brindando así la base para la planificación detallada, la gestión de expectativas y el control de cambios. Este enunciado asegura que todas las actividades y recursos se orienten al cumplimiento de los objetivos estratégicos del proyecto, facilitando la alineación con las prioridades institucionales de las SBU y con los compromisos asumidos ante los donantes y aliados estratégicos.

A continuación, el Enunciado del Alcance del Proyecto, considerando para esta investigación la implementación de pruebas piloto, entre ellos: Jamaica, Brasil, Nicaragua y Honduras:

**Tabla 27 Enunciado del Alcance del Proyecto**

<b>DESCRIPCIÓN DEL ALCANCE DEL PROYECTO:</b>	
1. Desarrollo de un modelo de gestión de proyectos basado en DAD adaptado al contexto de SBU.	
2. Documentación del modelo, incluyendo procesos, roles, prácticas y herramientas de apoyo.	
3. Diseño e implementación de un piloto en SB seleccionadas.	
4. Elaboración de guías de capacitación y talleres para equipos locales.	
5. Evaluación del piloto y generación de un plan de mejora continua.	
<b>ENTREGABLES DEL PROYECTO:</b>	
<b>FASE DEL PROYECTO</b>	<b>ENTREGABLES</b>
Diagnóstico	Informe de madurez ágil y análisis de brechas en SBU
Diseño del Modelo	Documento del modelo DAD contextualizado, manuales y plantillas
Capacitación	Talleres, guías y material de formación para equipos piloto
Implementación Piloto	Ejecución del modelo en SB seleccionadas
Evaluación y Ajuste	Informe de resultados, feedback y propuesta de ajustes
<b>CRITERIOS DE ACEPTACIÓN DEL PRODUCTO:</b>	
<b>CONCEPTOS</b>	<b>CRITERIOS DE ACEPTACIÓN</b>
Técnicos	El modelo debe ser aplicable en entornos multinacionales y multilingües
De Calidad	Al menos 85% de satisfacción de los usuarios piloto; cumplimiento del 80% de los objetivos definidos
Administrativos	Documentación aprobada por Comité PAI y Comité Global de SBU
Comerciales	Transparencia y trazabilidad en el uso de fondos reportados a los donantes
Sociales	Contribución al impacto misional y social de SBU, con mejoras visibles en proyectos comunitarios
<b>EXCLUSIONES DEL PROYECTO:</b>	
1. Implementación total en todas las Sociedades Bíblicas (solo fase piloto).	
2. Desarrollo de software propio (se usarán herramientas ya disponibles).	
3. Cobertura de proyectos fuera del ámbito misional de SBU.	
4. Implementación en proyectos comerciales o privados.	
5. Expansión inmediata a regiones no incluidas en la fase piloto.	

Fuente: Elaboración Propia

#### 6.4.2.5 PLAN DE GESTIÓN DEL ALCANCE

El Plan de Gestión del Alcance del proyecto establece los procesos, criterios y lineamientos que se seguirán para definir, validar y controlar el alcance del proyecto durante todo su ciclo de vida. Este plan tiene como finalidad garantizar que únicamente el trabajo requerido, y aprobado en el enunciado del alcance y la EDT, sea ejecutado, evitando desviaciones y asegurando la alineación con los objetivos estratégicos de las SBU. Asimismo, detalla los mecanismos para la línea base del alcance, y el proceso para la aceptación, contribuyendo a una gestión más eficiente y transparente.

A continuación se detalla el Plan de Gestión del Alcance, considerando que para fines de esta investigación se sugieren implementar cuatro pruebas piloto, entre ellos: Jamaica, Brasil, Nicaragua y Honduras:

**Tabla 28 Plan de Gestión del Alcance**

<b>PROCESO DE DEFINICIÓN DE ALCANCE:</b>
<b>Qué:</b> Modelo DAD contextualizado para SBU, documentación, capacitación, piloto y evaluación.
<b>Quién:</b> Director de Proyecto, Comité PAI y equipo de gestión local.
<b>Cómo:</b> Revisión documental, entrevistas, talleres participativos, consolidación de entregables.
<b>Cuando:</b> Durante la fase de planificación.
<b>Dónde:</b> Oficinas de SB seleccionadas y coordinación virtual global.
<b>Con qué:</b> Plantillas de gestión de proyectos, guías PMBOK, lineamientos DAD.
<b>PROCESO PARA LA ELABORACIÓN DE LA EDT:</b>
<b>Qué:</b> Estructura de Desglose de Trabajo (EDT) con planeación, implementación del proyecto, monitoreo y evaluación, financiamiento de la sostenibilidad del proyecto y cierre del proyecto.
<b>Quién:</b> Director de Proyecto, con validación del Comité PAI.
<b>Cómo:</b> Desglose jerárquico, talleres de validación, control de versiones.
<b>Cuando:</b> Fase de planificación
<b>Dónde:</b> Sede de la SB de prueba piloto y reuniones virtuales.
<b>Con qué:</b> Jira, plantillas EDT, lineamientos DAD.
<b>PROCESO PARA ESTABLECER LA LÍNEA BASE DEL ALCANCE:</b>
<b>Qué:</b> Documento de línea base validado
<b>Quién:</b> Director de Proyecto elabora; Comité PAI aprueba; Comité Global respalda
<b>Cómo:</b> Consolidación de documentos, acta de aprobación.
<b>Cuando:</b> Tras la definición del diseño del modelo.
<b>Dónde:</b> Sede de la SB de prueba piloto
<b>Con qué:</b> Acta de constitución, EDT, enunciado del alcance.
<b>PROCESO PARA LA ACEPTACIÓN DEL ALCANCE:</b>
<b>Qué:</b> Entregables clave (modelo DAD, capacitación, piloto y evaluación).
<b>Quién:</b> Comité PAI y Comité Global de SBU (clientes internos). Donantes validarán como clientes externos.
<b>Cómo:</b> Revisión documental, informes de avance, talleres de cierre.
<b>Cuando:</b> Al cierre de cada fase (diagnóstico, diseño, piloto, evaluación).
<b>Dónde:</b> Virtual y presencial según el entregable.
<b>Con qué:</b> Actas de aceptación, reportes de evaluación, retroalimentación de usuarios.

Fuente: Elaboración Propia

#### 6.4.2.6 ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE TRABAJO (EDT) - MODELO DAD PARA SBU

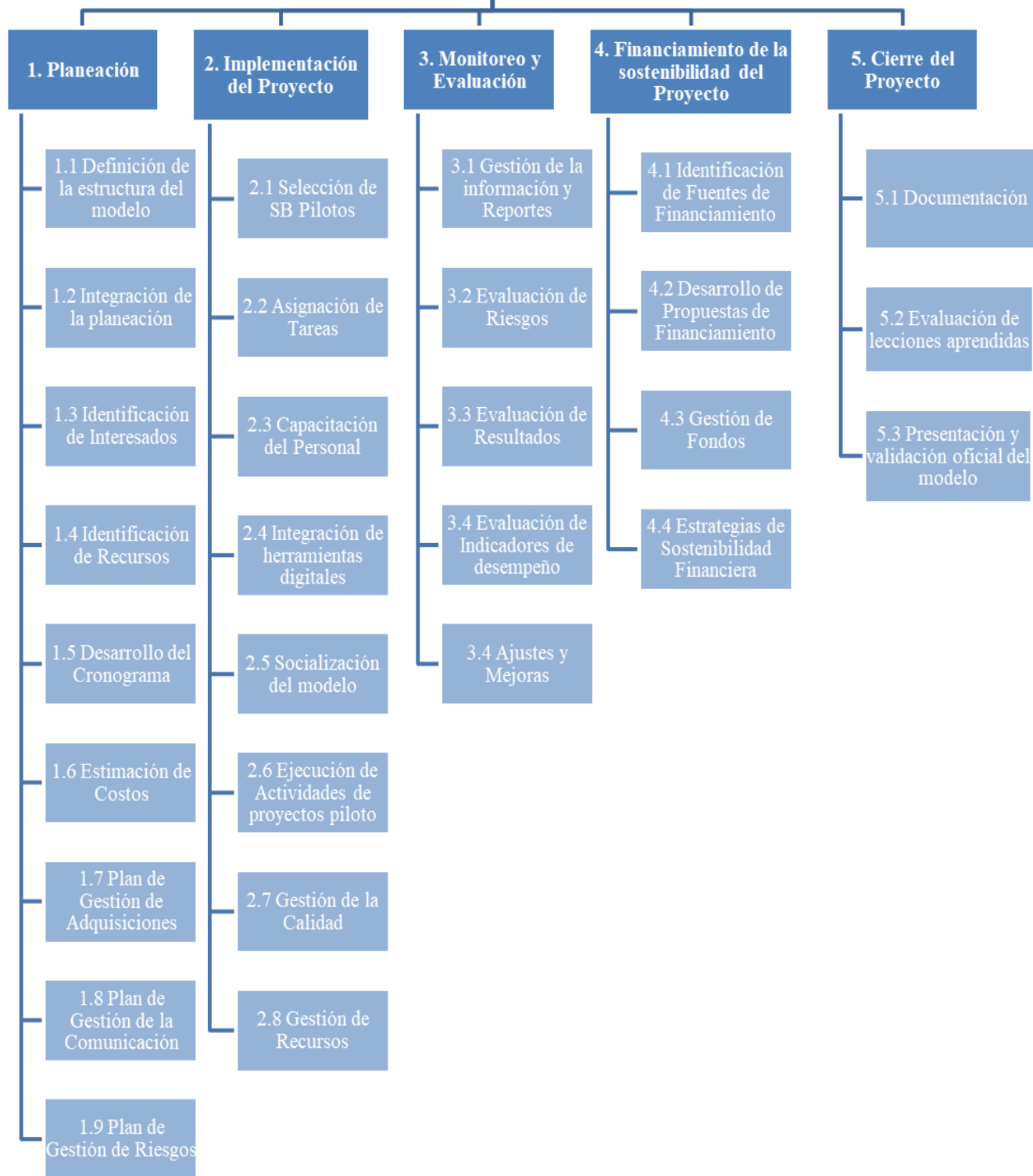
La Estructura de Desglose de Trabajo (EDT) del proyecto “Implementación del Modelo DAD en las Sociedades Bíblicas Unidas (SBU)” constituye la descomposición jerárquica del alcance total del proyecto en paquetes de trabajo manejables.

Su propósito es organizar y definir de manera clara todos los entregables y actividades necesarias para garantizar el éxito del proyecto, facilitando la planificación, asignación de responsabilidades, control de costos, cronograma y aseguramiento de calidad.

La EDT del Modelo DAD refleja la secuencia lógica de fases y actividades desde la planificación inicial, la implementación del proyecto, el monitoreo y la evaluación, financiamiento del proyecto, cierre del proyecto, asegurando una visión integral y estructurada que permita coordinar eficientemente a todos los actores involucrados.

A continuación detallamos la EDT del Proyecto:

**Propuesta de Modelo de gestión de proyectos DAD adaptado a SBU**



**Figura 38 Estructura del Desglose del Trabajo (EDT)**

Fuente: Elaboración Propia

#### 6.4.2.7 DICCIONARIO DE LA ESTRUCTURA DE DESGLOSE DEL TRABAJO (EDT)

El Diccionario de la Estructura de Desglose del Trabajo (EDT) es un documento complementario a la EDT que proporciona una descripción detallada de cada paquete de trabajo. Su propósito es definir de manera precisa el alcance, los entregables, las actividades incluidas y excluidas, así como los criterios de aceptación de cada componente del proyecto. Este diccionario permite alinear a todos los interesados en torno a una comprensión común del trabajo a realizar, facilita el control del alcance y contribuye a la planificación, ejecución y monitoreo del proyecto de forma ordenada y coherente.

**Tabla 29 Diccionario de la Estructura de Desglose del Trabajo (EDT)**

<b>Elemento</b>	<b>Detalle</b>
<b>Código del paquete de trabajo</b>	1
<b>Nombre del paquete de trabajo</b>	Planeación
<b>Descripción</b>	Corresponde a la fase inicial del proyecto, en la cual se establecen los lineamientos para la implementación del Modelo DAD en SBU. Incluye la definición de la estructura del modelo, integración de la planeación, identificación de interesados y recursos, estimación de costos, elaboración de planes de gestión y desarrollo del cronograma.
<b>Responsable</b>	Director de Proyecto / Comité PAI
<b>Actividades</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definición de la estructura del modelo.</li> <li>2. Integración de la planeación.</li> <li>3. Identificación de interesados.</li> <li>4. Identificación de recursos.</li> <li>5. Desarrollo del cronograma.</li> <li>6. Estimación de costos.</li> <li>7. Elaboración de plan de gestión de adquisiciones.</li> <li>8. Elaboración de plan de comunicación.</li> <li>9. Elaboración de plan de riesgos.</li> </ol>
<b>Dependencias</b>	Ninguna (es fase inicial).
<b>Recursos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Director de Proyecto y Comité PAI.</li> <li>• Herramientas Jira y plataforma Solomon.</li> <li>• Normativas internas de SBU y lineamientos de donantes.</li> </ul>
<b>Entregables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documento de la planeación del proyecto.</li> <li>• Cronograma preliminar.</li> <li>• Identificación de interesados y recursos.</li> <li>• Planes de gestión (adquisiciones, comunicación y riesgos).</li> </ul>
<b>Criterios de aceptación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprobación formal del Comité PAI.</li> <li>• Validación del cronograma por el Comité Global.</li> <li>• Revisión de donantes sobre la trazabilidad de recursos.</li> </ul>
<b>Duración estimada</b>	3 meses (Ene – Mar 2026).
<b>Fecha de inicio</b>	02/01/2026
<b>Fecha de finalización</b>	31/03/2026

<b>Elemento</b>	<b>Detalle</b>
<b>Código del paquete de trabajo</b>	2
<b>Nombre del paquete de trabajo</b>	Implementación del Proyecto
<b>Descripción</b>	Corresponde a la fase en la que se pone en marcha el modelo DAD en las Sociedades Bíblicas seleccionadas como piloto. Incluye la selección de SB, la asignación de tareas, capacitación de personal, integración de herramientas digitales, socialización del modelo, ejecución de actividades piloto y gestión de la calidad y recursos.
<b>Responsable</b>	Director de Proyecto / Comité PAI
<b>Actividades</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Selección de Sociedades Bíblicas Piloto.</li> <li>2. Asignación de tareas a equipos locales.</li> <li>3. Capacitación del personal.</li> <li>4. Integración de herramientas digitales.</li> <li>5. Socialización del modelo con actores clave.</li> <li>6. Ejecución de actividades de proyectos piloto.</li> <li>7. Gestión de la calidad.</li> <li>8. Gestión de recursos.</li> </ol>
<b>Dependencias</b>	Culminación de la Fase 1 (Planeación).
<b>Recursos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipos locales de SB piloto.</li> <li>• Director de Proyecto y Comité PAI.</li> <li>• Plataformas digitales (Jira y Solomon).</li> <li>• Materiales de capacitación.</li> <li>• Presupuesto para ejecución piloto.</li> </ul>
<b>Entregables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe de selección de SB piloto.</li> <li>• Cronograma de actividades de implementación.</li> <li>• Reporte de capacitación del personal.</li> <li>• Herramientas digitales integradas y operativas.</li> <li>• Informe de socialización del modelo.</li> <li>• Reporte de ejecución de proyectos piloto.</li> <li>• Registro de control de calidad y recursos.</li> </ul>
<b>Criterios de aceptación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprobación formal del Comité PAI sobre la ejecución piloto.</li> <li>• Validación de resultados por las SB piloto.</li> <li>• Retroalimentación positiva <math>\geq</math> 80% de los participantes en capacitación y socialización.</li> <li>• Documentación completa y entregada a tiempo.</li> </ul>
<b>Duración estimada</b>	4 meses (Abr – Jul 2026).
<b>Fecha de inicio</b>	01/04/2026
<b>Fecha de finalización</b>	31/07/2026

<b>Elemento</b>	<b>Detalle</b>
<b>Código del paquete de trabajo</b>	3
<b>Nombre del paquete de trabajo</b>	Monitoreo y Evaluación
<b>Descripción</b>	Corresponde a la fase en la que se supervisa el avance del proyecto y se evalúan los resultados del modelo DAD implementado. Incluye la gestión de información y reportes, evaluación de riesgos y resultados, análisis de indicadores de desempeño y definición de ajustes y mejoras.
<b>Responsable</b>	Director de Proyecto / Comité PAI
<b>Actividades</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gestión de la información y elaboración de reportes.</li> <li>2. Evaluación de riesgos.</li> <li>3. Evaluación de resultados de la implementación piloto.</li> <li>4. Evaluación de indicadores de desempeño.</li> <li>5. Identificación y aplicación de ajustes y mejoras.</li> </ol>
<b>Dependencias</b>	Culminación parcial de la fase 2 (Implementación del Proyecto).
<b>Recursos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Director de Proyecto y Comité PAI.</li> <li>• Equipos técnicos de SB piloto.</li> <li>• Sistemas de gestión de proyectos (Jira y Solomon).</li> <li>• Indicadores de desempeño predefinidos.</li> <li>• Presupuesto para evaluación.</li> </ul>
<b>Entregables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reportes de monitoreo de la implementación.</li> <li>• Informe de evaluación de riesgos.</li> <li>• Informe de evaluación de resultados.</li> <li>• Registro de indicadores de desempeño.</li> <li>• Informe de ajustes y mejoras al modelo.</li> </ul>
<b>Criterios de aceptación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprobación de los informes por Comité PAI.</li> <li>• Validación de indicadores por Comité Global.</li> <li>• Incorporación de retroalimentación de usuarios y donantes.</li> <li>• Cumplimiento de estándares de calidad definidos.</li> </ul>
<b>Duración estimada</b>	3 meses (Ago – Oct 2026).
<b>Fecha de inicio</b>	01/08/2026
<b>Fecha de finalización</b>	31/10/2026

<b>Elemento</b>	<b>Detalle</b>
<b>Código del paquete de trabajo</b>	4
<b>Nombre del paquete de trabajo</b>	Financiamiento de la Sostenibilidad del Proyecto
<b>Descripción</b>	Corresponde a la fase destinada a garantizar la sostenibilidad del Modelo DAD después de la implementación piloto. Incluye la búsqueda y gestión de fuentes de financiamiento, elaboración de propuestas a donantes, planificación de sostenibilidad financiera, seguimiento al uso de recursos y establecimiento de mecanismos de transparencia.
<b>Responsable</b>	Comité PAI / Dirección de Finanzas de SBU
<b>Actividades</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificación de posibles fuentes de financiamiento (donantes y socios estratégicos).</li> <li>2. Elaboración de propuestas y planes de financiamiento.</li> <li>3. Gestión de convenios y acuerdos con donantes. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Seguimiento al uso y administración de los fondos.</li> <li>- Establecimiento de mecanismos de transparencia y rendición de cuentas.</li> </ul> </li> <li>4. Planificación de la sostenibilidad financiera a mediano plazo.</li> </ol>
<b>Dependencias</b>	Culminación parcial de la fase 2 (Implementación) y coordinación con la fase 3 (Monitoreo y Evaluación).
<b>Recursos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comité PAI y Oficina de Finanzas de SBU.</li> <li>• Donantes y socios estratégicos.</li> <li>• Herramientas de gestión financiera y sistemas de control.</li> <li>• Personal de apoyo administrativo.</li> </ul>
<b>Entregables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe de fuentes de financiamiento identificadas.</li> <li>• Propuestas de financiamiento presentadas a donantes.</li> <li>• Convenios y acuerdos firmados.</li> <li>• Reportes de seguimiento financiero.</li> <li>• Documento de mecanismos de transparencia y rendición de cuentas.</li> <li>• Plan de sostenibilidad financiera del proyecto.</li> </ul>
<b>Criterios de aceptación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprobación del plan de sostenibilidad por el Comité Global y donantes.</li> <li>• Evidencia de financiamiento asegurado para la continuidad del modelo.</li> <li>• Cumplimiento de requisitos de transparencia y rendición de cuentas.</li> </ul>
<b>Duración estimada</b>	4 meses (Abr – Jul 2026).
<b>Fecha de inicio</b>	01/04/2026
<b>Fecha de finalización</b>	31/07/2026

<b>Elemento</b>	<b>Detalle</b>
<b>Código del paquete de trabajo</b>	5
<b>Nombre del paquete de trabajo</b>	Cierre del Proyecto
<b>Descripción</b>	Corresponde a la fase final del proyecto, en la que se formaliza la finalización del modelo DAD implementado. Incluye la elaboración del informe final, evaluación del desempeño, documentación de lecciones aprendidas, liberación de recursos, entrega formal de resultados y cierre administrativo y contractual.
<b>Responsable</b>	Director de Proyecto / Comité PAI
<b>Actividades</b>	1. Elaboración del informe final del proyecto y evaluación del desempeño del equipo y del modelo DAD. 2. Documentación y socialización de lecciones aprendidas. 3. Entrega formal de resultados a la organización y donantes, incluyendo el cierre administrativo y contractual.
<b>Dependencias</b>	Culminación de la fase 3 (Monitoreo y Evaluación) y fase 4 (Financiamiento de la sostenibilidad).
<b>Recursos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Director de Proyecto y Comité PAI.</li> <li>• Oficina de Proyectos y Finanzas.</li> <li>• Herramientas de gestión documental.</li> <li>• Participación de los donantes y del Comité Global.</li> </ul>
<b>Entregables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe final del proyecto.</li> <li>• Evaluación del desempeño del modelo y del equipo.</li> <li>• Documento de lecciones aprendidas.</li> <li>• Acta de liberación de recursos.</li> <li>• Acta de entrega de resultados.</li> <li>• Acta de cierre administrativo y contractual.</li> </ul>
<b>Criterios de aceptación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprobación del informe final por Comité PAI y Comité Global.</li> <li>• Validación de resultados por los donantes.</li> <li>• Registro formal de lecciones aprendidas.</li> <li>• Firma de actas de cierre administrativo y entrega de resultados.</li> </ul>
<b>Duración estimada</b>	2 meses (Nov – Dic 2026).
<b>Fecha de inicio</b>	01/11/2026
<b>Fecha de finalización</b>	31/12/2026

Fuente: Elaboración Propia

#### 6.4.2.8 PLAN DE GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES

El Plan de Gestión de las Adquisiciones del proyecto describe el enfoque, los procesos y los criterios que se seguirán para planificar, ejecutar, controlar y cerrar todas las adquisiciones de bienes y servicios necesarios para el desarrollo del proyecto. Este plan define los procedimientos necesarios para asegurar la transparencia, la eficiencia y el cumplimiento de los requisitos de calidad y presupuesto. De esta manera, se garantiza que los recursos externos requeridos sean obtenidos oportunamente y en las condiciones más favorables para alcanzar los objetivos del proyecto.

A continuación se detalla el Plan de Gestión de las Adquisiciones, considerando que para fines de esta investigación se sugieren implementar cuatro pruebas piloto, entre ellos: Jamaica, Brasil, Nicaragua y Honduras:

**Tabla 30 Plan de Gestión de las Adquisiciones**

<b>COORDINACIÓN CON OTROS ASPECTOS DEL PROYECTO:</b>		
Las adquisiciones estarán alineadas con el cronograma del proyecto, asegurando la disponibilidad oportuna de consultores, herramientas y servicios de capacitación en cada fase. Se aplicará un proceso de control integrado junto con la gestión de cronograma y presupuesto.		
<b>CALENDARIO DE PRINCIPALES ACTIVIDADES:</b>		
<b>Actividad</b>	<b>Período</b>	<b>Responsable</b>
Contratación de personal de apoyo técnico	Ene 2026	Comité PAI
Contratación de consultores en metodologías ágiles	Ene 2026	Director de Proyecto / Comité PAI
Compra/licencias de herramientas digitales de gestión ágil	Feb 2026	Oficina de Proyectos / Finanzas
Servicios de capacitación a equipos piloto	Abr – Jun 206	Director de Proyecto
<b>MÉTRICAS:</b>		
Cumplimiento de entregables contratados dentro del plazo.		
Evaluación de desempeño de proveedores (satisfacción $\geq 90\%$ ).		
Cumplimiento del presupuesto asignado ( $\pm 10\%$ ).		
<b>ROLES Y RESPONSABILIDADES:</b>		
Director de Proyecto: Gestiona adquisiciones y coordina con proveedores.		
Comité PAI: Autoriza adquisiciones y supervisa cumplimiento.		
Oficina de Proyectos: Apoya en la gestión contractual y control de pagos.		
Finanzas: Verifica disponibilidad de fondos y ejecuta desembolsos.		
<b>RESTRICCIONES Y SUPUESTOS:</b>		
Restricción: Presupuesto limitado para licencias y consultores.		
Supuesto: Disponibilidad de proveedores especializados en metodologías ágiles en América y el Caribe		
<b>JURISDICCIÓN LEGAL:</b>		
Jurisdicción: País de la sede que se seleccione (para adquisiciones locales) y Reino Unido (para contratos internacionales de SBU).		
Moneda: Dólares		
<b>ESTIMACIONES INDEPENDIENTES:</b>		
Se utilizarán cotizaciones comparativas (mínimo tres proveedores) como criterio de evaluación para asegurar transparencia.		
<b>GESTIÓN DE RIESGOS:</b>		
<b>Riesgo</b>	<b>Mitigación</b>	
Retraso en la entrega de servicios de capacitación	Cláusulas contractuales con penalidades.	
Dependencia de herramientas tecnológicas de un solo proveedor	Evaluación de alternativas.	
Variaciones cambiarias	Contratos en moneda de Dólar.	
Proveedores de capacitación en gestión ágil (Scrum, SAFe, DAD).		
Empresas proveedoras de licencias de software (Jira, Solomon).		
Consultores en metodologías ágiles con experiencia en ONG.		

Fuente: Elaboración Propia

#### 6.4.2.9 MATRIZ DE ADQUISICIONES DEL PROYECTO

La Matriz de Adquisiciones del Proyecto es el instrumento que detalla de manera sistemática los bienes y servicios que deben ser contratados o adquiridos para la ejecución del proyecto. En esta matriz se identifican los productos o servicios requeridos, los proveedores potenciales, los responsables de la gestión de cada adquisición, los criterios de selección y las fechas previstas para su provisión. Su finalidad es facilitar la planificación, el seguimiento y el control de las compras, garantizando la transparencia en los procesos de contratación, el cumplimiento de los plazos y la optimización de los recursos financieros asignados.

A continuación, se detalla la Matriz de Adquisiciones del Proyecto, considerando que para fines de esta investigación se sugieren implementar cuatro pruebas piloto, entre ellos: Jamaica, Brasil, Nicaragua y Honduras:

**Tabla 31 Matriz de Adquisiciones del Proyecto**

PRODUCTO O SERVICIO A ADQUIRIR	CÓDIGO DE ELEMENTO EDT	TIPO DE CONTRATO	PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIÓN	FORMA DE CONTACTAR PROVEEDORES	REQUERIMIENTO DE ESTIMACIONES INDEPENDIENTES	ÁREA/ROL/ PERSONA RESPONSABLE DE LA COMPRA	MANEJO DE MÚLTIPLES PROVEEDORES	PROVEEDORES PRE-CALIFICADOS	ADMIN. CONTRATO
Servicios de capacitación en metodologías ágiles	2.3 Capacitación del personal	Contrato por Tiempo y Materiales	Solicitud de propuestas y evaluación comparativa	Invitación directa a proveedores de capacitación certificados	Sí, al menos 3 cotizaciones	Director de Proyecto / Comité PAI	No, proveedor único	Proveedores de capacitación Scrum/DAD en América y el Caribe	Abril a Junio 2026
Herramientas digitales de gestión ágil (Jira y Solomon)	2.4 Integración de herramientas digitales	Contrato de Licencia de Software	Compra directa a proveedores oficiales	Contacto vía distribuidores autorizados	Sí	Oficina de Proyectos / Finanzas	Sí, licencias combinadas de varios proveedores	Microsoft, Atlassian	Abril 2026
Consultoría externa en DAD	2.2 Asignación de Tareas	Contrato de Precio Fijo + Honorarios con Incentivos	Solicitud de propuestas, entrevistas técnicas y selección	Contacto directo con firmas consultoras internacionales	Sí	Comité PAI / Dirección de Proyecto	No	Firmas consultoras ágiles especializadas	Abril a Julio 2026
Personal de apoyo técnico	2.1 Selección SB Piloto	Contrato por Tiempo y Materiales	Selección interna y contratación temporal	Plataforma de empleos y redes locales	No	Director de Proyecto / Recursos Humanos SBU	Sí, se puede dividir entre varios	Personal técnico local	Julio 2026

Fuente: Elaboración Propia

#### 6.4.2.10 MATRIZ DE ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES (RAM)

La Matriz de Asignación de Responsabilidades (RAM) del proyecto es una herramienta de gestión que clarifica las funciones y responsabilidades de cada miembro y actor involucrado en el proyecto. A través de una representación matricial, se establece quién es responsable (R), quién aprueba (A), quién debe ser consultado (C) y quién informado (I) en cada actividad o entregable clave. Esta matriz facilita la comunicación, evita la duplicidad de esfuerzos y asegura que todos los interesados comprendan su rol en la ejecución del proyecto, contribuyendo a una coordinación eficiente y al logro de los objetivos estratégicos establecidos.

A continuación se detalla la Matriz de Asignación de Responsabilidades (RAM), considerando que para fines de esta investigación se sugieren implementar cuatro pruebas piloto, entre ellos: Jamaica, Brasil, Nicaragua y Honduras:

**Tabla 32 Matriz de Asignación de Responsabilidades (RAM)**

ENTREGABLES	ROLES / PERSONAS						
	Director de Proyecto	Comité PAI	Comité Global SBU	Equipo Técnico	Oficina de Proyectos	Donantes	Usuarios Finales
E1 – Informe de diagnóstico de madurez ágil	R	A	V	P	P	V	
E2 – Documento del Modelo DAD contextualizado	R	A	V	P	P	V	
E3 – Manuales y plantillas de gestión	R	A	V	P	P		P
E4 – Guías y materiales de capacitación	R	A	V	P	P		P
E5 – Ejecución del piloto en la SB que se seleccione	R	A	V	P	P		P
E6 – Informe de evaluación del piloto	R	A	V	P	P	V	P
E7 – Plan de mejora continua	R	A	V	P	P	V	

Fuente: Elaboración Propia

LEYENDA
<i>R = RESPONSABLE</i>
<i>P = PARTICIPA</i>
<i>V = REvisa</i>
<i>A = APRUEBA</i>

#### 6.4.2.11 MATRIZ RACI DE RECURSOS HUMANOS

La Matriz RACI de Recursos Humanos del proyecto es un instrumento que define de forma clara y visual las responsabilidades y niveles de participación de cada integrante del equipo de trabajo. Mediante la identificación de los roles R (Responsable), A (Aprobador), C (Consultado) e I (Informado), la matriz permite asignar y comunicar de manera precisa quién realiza, aprueba, asesora o simplemente recibe información en cada actividad o entregable del proyecto. Esta herramienta fortalece la coordinación, evita solapamientos y facilita el seguimiento del desempeño, garantizando que todos los miembros comprendan su función dentro de la estrategia global del Modelo DAD.

A continuación se detalla la matriz de RACI de Recursos Humanos, considerando que para fines de esta investigación se sugieren implementar cuatro pruebas piloto, entre ellos: Jamaica, Brasil, Nicaragua y Honduras:

**Tabla 33 Matriz RACI de Recursos Humanos**

ACTIVIDADES Y ROLES	ROLES / PERSONAS							
	Comité Global SBU	Comité PAI	Director de Proyecto	Oficina de Proyectos	Equipo Técnico	Consultores / Proveedores	SB Pilot	Donantes / Socios
1. Planeación del Proyecto	I	A	R	C	C	I	I	C
2. Adquisición de Recursos	I	A	R	C	I	C	I	C
3. Capacitación y Formación	I	C	A	C	R	R	I	I
4. Implementación del Modelo DAD	I	C	A	C	R	C	R	I
5. Monitoreo y Evaluación	I	A	R	C	R	C	C	I
6. Financiamiento de la Sostenibilidad del Proyecto	I	A	R	C	I	I	I	R
7. Cierre del Proyecto	A	C	R	C	I	I	I	C

Fuente: Elaboración Propia

LEYENDA
<i>R = RESPONSABLE</i>
<i>A = AUTORIDAD</i>
<i>C = CONSULTADO</i>
<i>I = INFORMADO</i>

#### 6.4.2.12 PLAN DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS

El Plan de Gestión de los Recursos del proyecto establece las directrices para identificar, adquirir, desarrollar y administrar los recursos humanos, materiales y tecnológicos necesarios para la ejecución del proyecto. Este plan define los procesos para la asignación de roles y responsabilidades, las estrategias de capacitación y motivación del equipo, así como los procedimientos para gestionar la disponibilidad y el uso eficiente de recursos físicos. Con ello se busca asegurar que las capacidades requeridas estén disponibles en el momento oportuno, optimizando costos y tiempos y garantizando el cumplimiento de los objetivos del Modelo DAD.

A continuación se detalla el Plan de Gestión de los Recursos del proyecto, considerando que para fines de esta investigación se sugieren implementar cuatro pruebas piloto, entre ellos: Jamaica, Brasil, Nicaragua y Honduras:

**Tabla 34 Plan de Gestión de los Recursos**

<b>IDENTIFICACIÓN DE LOS RECURSOS:</b>	
<b>RECURSOS</b>	<b>CANTIDAD</b>
Director de Proyecto	1
Comité PAI	4 miembros
Oficina de Proyectos de SBU	4 personas
Equipo Técnico del Proyecto	4 especialistas
Consultores externos	1
Equipos de cómputo	12
<b>ADQUISICIÓN DE RECURSOS:</b>	
Los recursos serán adquiridos mediante: Procedimientos de adquisiciones de SBU. Aprobación del Comité PAI para gastos mayores. Licenciamiento oficial de software mediante proveedores acreditados. Contratación de consultores externos bajo convenios específicos.	
<b>ROLES Y RESPONSABILIDADES:</b>	
Director de Proyecto: Planificación, ejecución, control y cierre. Comité PAI: Toma de decisiones, validación y control. Oficina de Proyectos: Administración de cronograma, presupuesto y documentación. Equipo Técnico: Ejecución de actividades de diagnóstico, capacitación, piloto y evaluación. Consultores y Proveedores: Capacitación especializada, asesorías y suministros. SB Piloto: Implementación y retroalimentación del modelo.	
<b>GESTIÓN DE LOS RECURSOS DEL EQUIPO DE PROYECTO:</b>	
Los recursos humanos serán asignados formalmente mediante acta de compromiso. La administración se hará con cronogramas de disponibilidad y se liberarán al cierre del proyecto con acta de finalización de funciones.	
<b>CAPACITACIÓN:</b>	
Se desarrollarán talleres presenciales y virtuales en: Uso del Modelo DAD. Herramientas digitales de gestión. Metodologías de monitoreo y evaluación.	
<b>DESARROLLO DEL EQUIPO:</b>	
Sesiones de integración y alineación estratégica. Retroalimentación continua con evaluaciones de desempeño. Mentoría y acompañamiento desde el Comité PAI.	
<b>CONTROL DE RECURSOS:</b>	
Registro de inventario en sistema de control de SBU. Seguimiento mensual de uso de equipos y licencias. Auditoría interna semestral de recursos físicos y financieros.	
<b>PLAN DE RECONOCIMIENTO:</b>	
Reconocimiento público a través de comunicados institucionales. Certificados de participación en capacitación. Bonos simbólicos y estímulos internos para logros destacados.	

Fuente: Elaboración Propia

#### 6.4.2.13 PLAN DE GESTIÓN DE LOS RIESGOS

El Plan de Gestión de los Riesgos del proyecto establece el enfoque, las metodologías y las herramientas que se aplicarán para identificar, analizar, planificar, dar seguimiento y controlar los riesgos que puedan afectar el desarrollo del proyecto. Este plan define los criterios para evaluar la probabilidad e impacto de los riesgos, así como las estrategias que permitirán minimizar sus efectos. De esta manera, se garantiza una gestión proactiva y sistemática de los eventos inciertos, contribuyendo a la continuidad del proyecto, al cumplimiento de los objetivos y a la optimización de los recursos disponibles.

A continuación se detalla el Plan de Gestión de los Riesgos identificado, considerando que para fines de esta investigación se sugieren implementar cuatro pruebas piloto, entre ellos: Jamaica, Brasil, Nicaragua y Honduras:

**Tabla 35 Plan de Gestión de los Riesgos**

<b>ESTRATEGIA DE RIESGOS:</b>			
El enfoque de gestión de riesgos será proactivo y preventivo, basado en la identificación temprana de riesgos, su análisis cualitativo y cuantitativo, y el diseño de planes de respuesta. Se prioriza la continuidad operativa y la transparencia en el uso de recursos, alineado con las políticas de SBU y de los donantes.			
<b>METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE RIESGOS:</b>			
<i>PROCESO</i>	<i>DESCRIPCIÓN</i>	<i>HERRAMIENTAS</i>	<i>FUENTES DE INFORMACIÓN</i>
Identificación	Registro de riesgos en sesiones con equipo técnico y Comité PAI	Tormenta de ideas, entrevistas, checklist	EDT, actas
Análisis cualitativo	Clasificación según impacto y probabilidad	Matriz de probabilidad e impacto	Informes técnicos, expertos
Análisis cuantitativo	Estimación en tiempo, costo y alcance	Estimaciones paramétricas	Presupuesto, cronograma
Plan de respuesta	Diseño de estrategias (evitar, transferir, mitigar, aceptar)	Talleres, análisis de alternativas	Comité PAI, SB Piloto
Monitoreo y control	Seguimiento de riesgos activos y nuevos	Registro de riesgos, auditorías	Informes de avance, retroalimentación
<b>ROLES Y RESPONSABILIDADES DE GESTIÓN DE RIESGOS:</b>			
<i>PROCESO</i>	<i>ROLES</i>	<i>PERSONAS</i>	<i>RESPONSABILIDADES</i>
Identificación	Equipo Técnico, Consultores	4 técnicos + 1 consultores	Detectar riesgos operativos
Análisis	Director de Proyecto	1 Coordinador	Coordinar análisis cualitativo/cuantitativo
Plan de respuesta	Comité PAI	4 miembros	Aprobar estrategias de mitigación
Monitoreo	Oficina de Proyectos	4 analistas	Seguimiento periódico y actualización del registro

<b>PRESUPUESTO DE GESTIÓN DE RIESGOS:</b>				
<i>PROCESO</i>	<i>PERSONAS*</i>	<i>MATERIALES</i>	<i>EQUIPOS</i>	<i>TOTAL</i>
Identificación	5	L 2,616.50		L 2,616.50
Análisis	4		L 5,233.00	5,233.00
Plan de respuesta	4	13,082.50		13,082.50
Monitoreo	4		26,165.00	26,165.00
Total		L 15,699.00	L 31,398.00	L47,097

\*No se cuantifica valor, pues son personas que ya forman parte de las organizaciones, así como en algunos materiales y equipo.

X)

<b>PERIODICIDAD DE LA GESTIÓN DE RIESGOS:</b>			
<i>PROCESO</i>	<i>MOMENTO DE EJECUCIÓN</i>	<i>ENTREGABLE</i>	<i>PERIODICIDAD DE EJECUCIÓN</i>
Identificación	Inicio de cada fase	Informe de Diagnóstico	Trimestral
Análisis	Durante planificación y ejecución	Planes de respuesta	Bimensual
Monitoreo	Durante ejecución	Registro de riesgos actualizado	Mensual
Control	Durante todo el ciclo	Reportes de avance	Trimestral

<b>CATEGORÍAS DE RIESGO:</b>			
<b>RBS NIVEL 0</b>	<b>RBS NIVEL 1</b>	<b>RBS NIVEL 2</b>	
<b>Todas las Fuentes de Riesgo del Proyecto</b>	<b>1. Riesgo Técnico</b>	1.1 Definición del Alcance	
		1.2 Definición de los Requisitos	
		1.3 Procesos Técnicos	
		1.4 Tecnología	
	<b>2. Riesgo de Gestión</b>	2.1 Dirección de Proyectos	
		2.2 Dotación de Recursos	
		2.3 Comunicación	
	<b>3. Riesgo Comercial</b>	3.1 Términos y Condiciones Contractuales	
		3.2 Proveedores y Vendedores	
		3.3 Estabilidad de los Clientes / Donantes	
	<b>4. Riesgo Externo</b>	4.1 Legislación	
		4.2 Tasas de Cambio	
		4.3 Normativo	

## TOLERANCIAS DE LOS INTERESADOS

Objetivos del Proyecto	Nivel de Tolerancia		
	Alto	Medio	Bajo
Alcance		X	
Tiempo			X
Costo			X
Calidad	X		

## MATRIZ DE RIESGOS, ANALISIS CUALITATIVO Y CUANTITATIVO

ESCALA	PROBABILIDAD	IMPACTO
Alto	3 (>51%)	4 (>L787.6 >71%)
Medio	2 (>31-50%)	3 (>L264.3-L787.5) (31-70%)
Bajo	1 (0 – 30%)	1 (>L0-L264.2) (0-30%)

PUNTUACIÓN DEL RIESGO	COLOR
6 a 12	Rojo
4	Amarillo
1 a 3	Verde

### Matriz de Riesgos:

No.	Riesgo del Proyecto	Probabilidad	Impacto	Puntuación
1	Retraso en la implementación piloto por falta de recursos	1	4	4
2	Resistencia al cambio de personal en SB Piloto	1	1	1
3	Fallas técnicas en herramientas digitales	2	2	4
4	Interés de donantes adicionales en financiar la expansión	1	3	3
5	Factores externos (crisis política o climática en SB piloto)	2	2	4

### Análisis Cualitativo del Proyecto:

No.	Riesgo del Proyecto	Probabilidad	Impacto	Puntuación	Rango
1	Retraso en la implementación piloto por falta de recursos	10%	30%	3.00%	2
2	Resistencia al cambio de personal en SB Piloto	5%	5%	0.25%	4
3	Fallas técnicas en herramientas digitales	25%	25%	6.25%	1
4	Interés de donantes adicionales en financiar la expansión	2%	2%	0.04%	5
5	Factores externos (crisis política o climática en SB piloto)	10%	10%	1.00%	3

### Análisis Cuantitativo del Proyecto

No.	Riesgo del Proyecto	Probabilidad	Impacto	EVM	Rango
1	Retraso en la implementación piloto por falta de recursos	10%	L1,172,192.00	L117,219.20	2
2	Resistencia al cambio de personal en SB Piloto	5%	L1,172,192.00	58,609.60	4
3	Fallas técnicas en herramientas digitales	25%	L1,172,192.00	293,048.00	1
4	Interés de donantes adicionales en financiar la expansión	2%	L1,172,192.00	23,443.84	5
5	Factores externos (crisis política o climática en SB piloto)	10%	L1,172,192.00	117,219.20	3

L609,539.84

### FORMATOS DE LA GESTIÓN DE RIESGOS:

FORMATO	CONTENIDO	PROCESO EN QUE SE GENERA	RESPONSABLE DE GENERARLO	FRECUENCIA O PERIODICIDAD
Registro de Riesgos	Detalle de riesgos	Documento Excel	Personal de la oficina de proyectos	Mensual
Informes de riesgos	Desglose de riesgos y mitigantes	Documento de Excel	Personal de la oficina de proyectos	Trimestral
Plan de respuesta	Detalle de mitigantes	Documento de Excel	Personal de la oficina de proyectos	Trimestral

### SEGUIMIENTO:

El seguimiento será realizado por la Oficina de Proyectos mediante auditorías semestrales. Los informes se consolidarán en el Registro de Riesgos y serán presentados al Comité PAI y al Comité Global.

Fuente: Elaboración Propia

#### 6.4.2.14 PLAN DE RESPUESTA A LOS RIESGOS

El Plan de Respuesta a los Riesgos del proyecto detalla las acciones específicas que se implementarán para afrontar los riesgos previamente identificados y evaluados en el Plan de Gestión de los Riesgos. En este documento se establecen las estrategias de tratamiento como mitigación, transferencia, aceptación o contingencia, los responsables de ejecutarlas. Su objetivo es asegurar que, ante la materialización de un riesgo, el proyecto cuente con medidas concretas y coordinadas que minimicen su impacto y garanticen la continuidad y el logro de los objetivos

definidos para el Modelo DAD.

A continuación detallamos el Plan de Respuesta a los Riesgos a implementar, considerando que para fines de esta investigación se sugieren implementar cuatro pruebas piloto, entre ellos: Jamaica, Brasil, Nicaragua y Honduras:

**Tabla 36 Plan de Respuesta a los Riesgos a Implementar**

CÓDIGO	AMENAZA / OPORTUNIDAD	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	CAUSA RAÍZ	TRIGGER	ENTREGABLES AFECTADOS	PROBABILIDAD POR IMPACTO TOTAL	TIPO DE RIESGO	RESPONSABLE DEL RIESGO	RESPUESTAS PLANIFICADAS	TIPO DE RESPUESTA	RESPONSABLE DE LA RESPUESTA	PLAN DE CONTINGENCIA
R1	Amenaza	Retraso en la implementación piloto por falta de recursos	Limitada disponibilidad financiera en SBU	Demora en la liberación de fondos	Implementación Piloto	Alto	Financiero	Director de Proyecto	Reasignación de recursos, solicitud de adelanto de donaciones	Mitigar	Director de Proyecto / Comité PAI	Uso de reservas presupuestarias
R2	Amenaza	Resistencia al cambio de personal en SB Piloto	Cultura organizacional tradicional	Retroalimentación negativa en capacitaciones	Capacitación	Alto	Organizacional	Equipo Técnico	Sesiones adicionales de sensibilización	Mitigar	Equipo Técnico	Reemplazo parcial de personal no adaptado
R3	Amenaza	Fallas técnicas en herramientas digitales	Licencias no actualizadas o fallos en servidores	Interrupción en uso de software	Manuales y plantillas / Ejecución del piloto	Modero	Técnico	Oficina de Proyectos	Actualización preventiva de licencias y servidores	Evitar	Oficina de Proyectos	Migración temporal a plataformas alternas
R4	Oportunidad	Interés de donantes en financiar expansión	Reputación positiva del proyecto	Solicitudes externas de información	Evaluación y Ajustes	Alto	Externo	Comité PAI	Propuestas de financiamiento y convenios	Explotar	Comité PAI	Negociación con varios donantes para diversificar fondos

CÓDIGO	AMENAZA / OPORTUNIDAD	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	CAUSA RAÍZ	TRIGGER	ENTREGAS AFECTADAS	PROBABILIDAD POR IMPACTO TOTAL	TIPO DE RIESGO	RESPONSABLE DEL RIESGO	RESPUESTAS PLANIFICADAS	TIPO DE RESPUESTA	RESPONSABLE DE LA RESPUESTA	PLAN DE CONTINGENCIA
R5	Amenaza	Factores externos (crisis política o climática en SB piloto)	Contexto socioeconómico y climático	Noticias o alertas locales	Implementación Piloto	Muy Alto	Externo	Comité Global / Director de Proyecto	Ajustar cronograma e implementar plan de contingencia local	Transferir	Director de Proyecto / SB Piloto	Suspender temporalmente piloto y reanudar en condiciones seguras

Fuente: Elaboración Propia

#### 6.4.2.15 PLAN DE GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES

El Plan de Gestión de las Comunicaciones del proyecto define la estrategia y los mecanismos para garantizar un flujo de información oportuno, claro y efectivo entre todos los interesados. Este plan detalla los tipos de comunicación, la frecuencia, los canales, los responsables y los formatos que se utilizarán para mantener informados a los diferentes niveles de stakeholders, desde el equipo de proyecto hasta donantes y autoridades institucionales. De esta forma, se asegura la transparencia, la alineación de expectativas y la toma de decisiones informada, contribuyendo al éxito de la ejecución y al fortalecimiento de la colaboración entre todos los actores clave.

A continuación detallamos el Plan de Gestión de las Comunicaciones a implementar, considerando que para fines de esta investigación se sugieren implementar cuatro pruebas piloto, entre ellos: Jamaica, Brasil, Nicaragua y Honduras:

**Tabla 37 Plan de Gestión de las Comunicaciones**

<b>INFORMACIÓN A SER COMUNICADA</b>	<b>RAZONES DE LA DISTRIBUCIÓN</b>	<b>PROGRAMA / FRECUENCIA</b>	<b>RESPONSABLE DE COMUNICAR</b>	<b>RESPONSABLE DE APROBAR</b>	<b>PERSONAS /GRUPOS RECEPTORES</b>	<b>MÉTODOS O TECNOLOGÍAS DE COMUNICACIÓN</b>
Informe de avances del proyecto	Dar seguimiento al cumplimiento de la planificación y la EDT	Mensual	Director de Proyecto	Comité PAI	Comité Global, Donantes, Comité PAI	Reportes digitales (PDF), reuniones virtuales
Reporte financiero	Control de recursos y rendición de cuentas	Trimestral	Oficina de Proyectos	Dirección de Finanzas	Donantes, Comité PAI	Informes financieros, correo electrónico
Actas de reuniones	Registro de acuerdos y compromisos	Después de cada reunión	Secretario del Proyecto	Director de Proyecto	Todos los miembros del equipo del proyecto	Documento Word / Teams
Informe de Monitoreo y Evaluación	Medir desempeño y resultados del piloto	Bimensual	Equipo Técnico	Comité PAI	Comité Global, Donantes, SB Piloto	Dashboard, reuniones híbridas
Planes de capacitación	Fortalecimiento de capacidades técnicas	Según cronograma	Consultores / Equipo Técnico	Director de Proyecto	SB Piloto, Equipo Técnico	Correo, materiales digitales, talleres presenciales
Informe final de proyecto	Cierre oficial y entrega de resultados	Al finalizar el proyecto	Director de Proyecto	Comité Global	Comité PAI, Donantes, SB Piloto.	Presentación ejecutiva, acta de cierre
<b>RECURSOS ASIGNADOS:</b>						
Tiempo estimado: 10% de la jornada del Director de Proyecto y del Equipo Técnico.						
Presupuesto: L1,172,192.00 (anual) para plataforma digital, traducción y diseño de informes.						
Plataformas: Correo institucional, Jira, Solomon.						
<b>MÉTODO PARA ACTUALIZAR Y REFINAR EL PLAN DE GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES:</b>						
El plan será revisado trimestralmente por el Director de Proyecto y Comité PAI. Se actualizará según:						
Cambios en la matriz de interesados.						
Retroalimentación de donantes o Comité Global.						
Resultados del monitoreo y evaluación.						
<b>GLOSARIO DE TERMINOLOGÍA COMÚN:</b>						
DAD: Disciplined Agile Delivery						
SBU: Sociedades Bíblicas Unidas.						
Comité PAI: Comité de Apoyo a la Implementación.						
SB Piloto: Sociedades Bíblicas seleccionadas para pruebas iniciales.						
EDT: Estructura de Desglose de Trabajo.						

<b>DIAGRAMAS DE FLUJO DE LA INFORMACIÓN:</b>
Nivel estratégico: Comité Global ↔ Comité PAI ↔ Donantes.
Nivel operativo: Director de Proyecto ↔ Oficina de Proyectos ↔ Equipo Técnico ↔ Consultores ↔ SB Piloto.
Nivel comunitario: SB Piloto ↔ Beneficiarios / Usuarios Finales.
<b>RESTRICCIONES:</b>
Cumplimiento de la política de confidencialidad de SBU.
Cumplimiento de normativas internacionales de donantes.
Uso de plataformas digitales aprobadas institucionalmente.

Fuente: Elaboración Propia

#### 6.4.2.16 ACTA DE ACEPTACIÓN DE FASE

El Acta de Aceptación de Fase del proyecto es el documento formal, mediante el cual, los interesados principales certifican que una fase específica del proyecto ha sido completada satisfactoriamente, de acuerdo con los criterios de calidad y los entregables definidos en la planificación.

Su propósito es dejar constancia de la revisión, validación y aprobación de los resultados obtenidos, asegurando que se cumplieron los objetivos previstos antes de iniciar la siguiente etapa. Esta acta representa, además, un mecanismo de control y seguimiento que brinda transparencia en el proceso de gestión del proyecto y permite documentar las lecciones aprendidas en cada fase.

A continuación detallamos el Acta de Aceptación a Fase que cualquier oficina que se establezca como prueba piloto podría suscribir, sin embargo para fines de esta investigación se sugieren implementar cuatro pruebas piloto, entre ellos: Jamaica, Brasil, Nicaragua y Honduras:

**Tabla 38 Acta de Aceptación de Fase**

<b>NOMBRE DEL CLIENTE O PATROCINADOR:</b>	
Comité Global de Sociedades Bíblicas Unidas (SBU)	
<b>DECLARACIÓN DE LA ACEPTACIÓN FORMAL:</b>	
La presente acta certifica que la fase “Implementación del Piloto en SB que se seleccione” ha sido concluida satisfactoriamente, cumpliendo con las siguientes condiciones:	
Entregables finalizados conforme a la EDT: diseño del Modelo DAD, manuales y guías, ejecución piloto.	
Capacitación completada con más del 85% de satisfacción en los participantes.	
Informe técnico y financiero aprobados por el Comité PAI.	
Riesgos principales gestionados de acuerdo con el Plan de Respuesta a los Riesgos.	
Validación de calidad realizada según el Plan de Gestión de la Calidad.	
<b>OBSERVACIONES ADICIONALES:</b>	
Se recomienda fortalecer la estrategia de sostenibilidad financiera antes de la expansión del modelo a nuevas SB.	
Se sugiere ampliar la capacitación en gestión digital de proyectos.	
Donantes expresaron interés en apoyar fases posteriores.	
<b>ACEPTADO POR:</b>	
<b>NOMBRE DEL PATROCINADOR, CLIENTE, U OTRO FUNCIONARIO</b>	<b>FECHA</b>
Nombre de la persona responsable	Fecha de suscripción

**DISTRIBUIDO Y ACEPTADO POR**

<b>NOMBRE DEL INTERESADO</b>	<b>CARGO / ROL</b>	<b>FECHA</b>
<b>Comité PAI</b>	Órgano de Supervisión Regional	
<b>Comité Global SBU</b>	Instancia de Gobierno	
<b>Donantes y Socios Estratégicos</b>	Financiamiento y supervisión	
<b>SB Piloto</b>	Implementadores locales	

Fuente: Elaboración Propia

**6.4.2.17 ACTA DE ACEPTACIÓN DE PROYECTO**

El Acta de Aceptación de Proyecto es el documento oficial que confirma que todas las fases, entregables y objetivos definidos en la planificación se han completado y validado de manera satisfactoria.

Su propósito es formalizar la aceptación de los resultados por parte de los patrocinadores y principales interesados, certificando que los productos y servicios generados cumplen con los criterios de calidad y las expectativas establecidas. Esta acta constituye el cierre administrativo del proyecto, permite transferir formalmente los entregables a la operación regular de la organización y deja una base documental para la etapa de sostenibilidad y seguimiento de beneficios.

A continuación detallamos el Acta de Aceptación del Proyecto que cualquier oficina que se establezca como prueba piloto podría suscribir, sin embargo para fines de esta investigación se sugieren implementar cuatro pruebas piloto, entre ellos: Jamaica, Brasil, Nicaragua y Honduras:

**Tabla 39 Acta de Aceptación del Proyecto**

<b>NOMBRE DEL CLIENTE O PATROCINADOR:</b>	
Comité Global de Sociedades Bíblicas Unidas (SBU)	
<b>DECLARACIÓN DE LA ACEPTACIÓN FORMAL:</b>	
La presente acta certifica que el proyecto “Implementación del Modelo DAD en SBU” ha sido concluido satisfactoriamente, cumpliendo con las siguientes condiciones:	
Todos los entregables definidos en la EDT fueron completados y validados (planificación, capacitación, piloto, evaluación, cierre).	
La fase piloto en SB fue ejecutada con éxito, alcanzando un 85% de satisfacción de los beneficiarios.	
Se entregaron manuales, plantillas y materiales de capacitación aprobados por el Comité PAI.	
Los informes financieros y técnicos fueron revisados y aprobados por los donantes y el Comité Global.	
Se gestionaron adecuadamente los riesgos identificados en el plan y se ejecutaron planes de mitigación.	
Se garantizó la calidad siguiendo los criterios establecidos en el Plan de Gestión de la Calidad.	
<b>OBSERVACIONES ADICIONALES:</b>	
Se recomienda dar continuidad mediante la fase de sostenibilidad financiera para asegurar la replicabilidad del Modelo DAD.	
Se sugiere documentar las lecciones aprendidas en un repositorio institucional.	
Los donantes han manifestado interés en apoyar la escalabilidad regional del modelo.	
<b>ACEPTADO POR:</b>	
<b>NOMBRE DEL CLIENTE, PATROCINADOR U OTRO FUNCIONARIO</b>	<b>FECHA</b>
Se indica el nombre del responsable de la aceptación	Se establece la fecha de firma
<b>DISTRIBUIDO Y ACEPTADO:</b>	
<b>NOMBRE DEL INTERESADO</b>	<b>FECHA</b>
Comité PAI	Se establece la fecha de firma
Comité Global SBU	Se establece la fecha de firma
Donantes y Socios Estratégicos	Se establece la fecha de firma
SB Piloto (Que se seleccione)	Se establece la fecha de firma

Fuente: Elaboración Propia

#### 6.4.2.18 CHECKLIST DE CIERRE DE PROYECTO

El Checklist de Cierre de Proyecto es una herramienta que permite verificar, de forma ordenada y sistemática, que se han completado todos los pasos necesarios para el cierre formal del proyecto. En este listado se revisa la aceptación de los entregables, la liberación de recursos, el cierre administrativo y financiero, la documentación de lecciones aprendidas y la comunicación de los resultados a los interesados. Su finalidad es asegurar que no queden actividades pendientes, que la información relevante quede debidamente archivada y que la organización cuente con una base

sólida para la etapa de sostenibilidad y para futuros proyectos.

A continuación detallamos el Checklist de Cierre del Proyecto que cualquier oficina que se establezca como prueba piloto podría suscribir, sin embargo para fines de esta investigación se sugieren implementar cuatro pruebas piloto, entre ellos: Jamaica, Brasil, Nicaragua y Honduras:

**Tabla 40 Checklist de Cierre del Proyecto**

<b>1. ¿SE HAN ACEPTADO LOS RESULTADOS DEL PROYECTO?</b>			
<b>OBJETIVOS</b>	<b>ENTREGABLES</b>	<b>REALIZADO A SATISFACCIÓN (SI/NO)</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1. Obtener aceptación Final.	Aprobación documentada de los resultados del proyecto.	Sí	Acta de Aceptación de Proyecto firmada por Comité Global
2. Satisfacer todos los requerimientos contractuales.	Documentación de entregables terminados y no terminados. Aceptación documentada de que los términos del contrato han sido satisfechos.	Sí	Informe de Cierre aprobado por donantes y Comité PAI
3. Trasladar todos los entregables a Operaciones.	Aceptación documentada por parte de Operaciones.	Sí	Modelo DAD entregado a la unidad operativa de SBU
<b>2. ¿SE HAN LIBERADO LOS RECURSOS DEL PROYECTO?</b>			
<b>OBJETIVOS</b>	<b>ENTREGABLES</b>	<b>REALIZADO A SATISFACCIÓN (SI/NO)</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1. Ejecutar los Procedimientos organizacionales para liberar los recursos del proyecto.	Cronogramas de Liberación de recursos, ejecutados.	Sí	Recursos humanos reasignados formalmente
2. Proporcionar retroalimentación de desempeño a los miembros del equipo.	Resultados de la retroalimentación de desempeño del equipo de proyecto, archivados en los files personales.	Sí	Evaluaciones entregadas a gerencia de RRHH
3. Proporcionar retroalimentación a la organización relativa al desempeño de los miembros del equipo.	Evaluaciones de Desempeño revisadas con los gerentes funcionales y archivadas apropiadamente.	Sí	Documentadas y almacenadas en repositorio SBU

### 3. ¿SE HAN MEDIDO Y ANALIZADO LAS PERCEPCIONES DE LOS INTERESADOS DEL PROYECTO?

OBJETIVOS	ENTREGABLES	REALIZADO A SATISFACCIÓN (SI/NO)	OBSERVACIONES
1. Entrevistar a los interesados del proyecto.	Retroalimentación de los interesados, documentada.	Sí	Encuestas y entrevistas a Comité PAI, donantes y SB piloto
2. Analizar los resultados de la retroalimentación	Análisis documentado.	Sí	Reporte de lecciones aprendidas incluido en Informe de Cierre

### 4. ¿SE HA CERRADO FORMALMENTE EL PROYECTO?

OBJETIVOS	ENTREGABLES	REALIZADO A SATISFACCIÓN (SI/NO)	OBSERVACIONES
1. Ejecutar las actividades de cierre para el proyecto.	Reconocimiento firmado de la entrega de los productos y servicios del proyecto. Documentación de las actividades de cierre.	Sí	Acta de Aceptación de Proyecto firmada
2. Informar a gerencia sobre todos los problemas importantes.	Documentación de los problemas importantes.	Sí	Registrados en Informe de Cierre
3. Cerrar todas las actividades financieras asociadas con el proyecto.	Retroalimentación documentada del departamento financiero sobre el cierre del proyecto.	Sí	Informe financiero final aprobado
4. Notificar formalmente a los interesados del cierre del proyecto.	Documento que comunica el cierre del proyecto, almacenado en el file del proyecto.	Sí	Circular de cierre enviada
5. Cerrar todos los contratos del proyecto.	Contratos cerrados apropiadamente.	Sí	Contratos de consultores liquidados
6. Documentar y publicar el aprendizaje del proyecto.	Documentación de Lecciones Aprendidas.	Sí	Publicadas en repositorio institucional
7. Actualizar los Activos de los Procesos de la Organización.	Documentación del Proyecto archivada. Cambios/actualizaciones de los Activos de los Procesos de la Organización, documentados.	Sí	Cambios integrados en procedimientos SBU

Fuente: Elaboración Propia

#### 6.4.2.19 ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE INTERESADOS

La Encuesta de Satisfacción de Interesados del proyecto, es un instrumento diseñado para recopilar la percepción de los principales participantes y beneficiarios sobre la gestión y los resultados obtenidos. Su objetivo es medir el nivel de satisfacción en aspectos como el cumplimiento de requisitos, la calidad de los entregables, la comunicación durante el proyecto y la respuesta a las expectativas de los interesados. La información recopilada a través de esta encuesta servirá como insumo para documentar lecciones aprendidas, identificar áreas de mejora y fortalecer la planificación de futuros proyectos dentro de la organización.

A continuación, detallamos la Encuesta que podría implementarse que cualquier oficina que se establezca como prueba piloto, sin embargo para fines de esta investigación se sugieren implementar cuatro pruebas piloto, entre ellos: Jamaica, Brasil, Nicaragua y Honduras:

**Tabla 41 Encuesta**

I. DATOS DEL ENCUESTADO					
<b>NOMBRE:</b>					
<b>ORGANIZACIÓN:</b>					
<b>ROL EN EL PROYECTO:</b>					
II. INTRODUCCIÓN					
La presente encuesta tiene por objetivo conocer cuál es el nivel de satisfacción de los interesados en relación con diversos aspectos importantes del proyecto. Los resultados serán utilizados para mejorar aquellos aspectos que se encuentren débiles y de este modo incrementar el nivel de satisfacción de los interesados. Con relación al llenado de la encuesta, se le pide que marque para cada línea el nivel de satisfacción con respecto al rubro descrito. Agradecemos su cooperación al llenar la encuesta, su opinión es de gran importancia para ayudarnos a mejorar.					
DESCRIPCIÓN	NIVEL DE SATISFACCIÓN				
	1 (NADA)	2 (POCO)	3 (MEDIO)	4 (BUENO)	5 (ÓPTIMO)
<b>1. NECESIDADES, DESEOS Y EXPECTATIVAS: SE HAN SATISFECHO LAS NECESIDADES, DESEOS Y EXPECTATIVAS DEFINIDOS EN EL INICIO DEL PROYECTO.</b>					
El equipo de proyecto tomó interés por saber cuáles eran sus necesidades, deseos y expectativas.					
Se determinó, documentó y gestionó sus necesidades y expectativas para cumplir con los objetivos del proyecto.					

**2. REQUISITOS CUMPLIDOS: SE HAN CUMPLIDO LOS REQUISITOS ESTABLECIDOS, LOS CUALES FUERON DEFINIDOS DE ACUERDO CON LAS EXPECTATIVAS DE LOS INTERESADOS, CUMPLIENDO CON EL TIEMPO Y COSTO PLANIFICADOS.**

Los requisitos fueron claros, trazables, completos, coherentes y aceptables.					
Los requisitos fueron bien documentados facilitando la detección de cualquier desviación en el alcance acordado.					

**3. ALCANCE: SE HAN EJECUTADO LOS PROCEDIMIENTOS NECESARIOS PARA GARANTIZAR QUE EL PROYECTO HAYA INCLUIDO TODO EL TRABAJO REQUERIDO PARA COMPLETARLO CON ÉXITO.**

Se desarrolló, revisó, analizó y comprendió el alcance.					
Se mantuvo la línea base del alcance a lo largo del ciclo de vida del proyecto.					

**4. PLAZOS: SE HAN EJECUTADO LOS PROCEDIMIENTOS REQUERIDOS PARA GESTIONAR LOS TIEMPOS Y LOGRAR LA FINALIZACIÓN DEL PROYECTO DENTRO DEL PLAZO DEFINIDO.**

Se cumplieron los plazos aprobados.					
Se le informó sobre los valores calculados de desempeño en el tiempo, SV y SPI para los componentes de la EDT y en particular los paquetes de trabajo.					

**5. COSTO: SE CUMPLIERON CON LOS NIVELES DE PRECISIÓN, EXACTITUD Y LOS UMBRALES DE CONTROL ESTABLECIDOS PARA LA GESTIÓN DE LOS COSTOS DEL PROYECTO.**

Se realizaron las acciones necesarias para mantener los excesos de costos previstos dentro de los límites aceptados.					
Se cumplió con el presupuesto aprobado.					

**6. CALIDAD DEL PRODUCTO/SERVICIO: SE CUMPLIERON CON LOS ESTÁNDARES DE CALIDAD DEFINIDOS EN EL INICIO DEL PROYECTO.**

La calidad del producto final cumple con sus requerimientos y expectativas.					
recomendaría el producto/servicio por su calidad.					

**7. INTERRELACIÓN CON EL EQUIPO: RELACIÓN QUE MANTUVIERON LOS INTERESADOS CON EL EQUIPO DURANTE EL CICLO DE VIDA DEL PROYECTO.**

Las relaciones con el equipo de proyecto fueron cordiales, constructivas, y satisfactorias.					
Se alcanzó compenetración con el equipo de proyecto y se logró un esfuerzo unitario conjunto para lograr los objetivos del proyecto.					

**8. SATISFACCIÓN DEL PRODUCTO/SERVICIO: EL PRODUCTO/ SERVICIO DEL PROYECTO CUMPLE CON LOS REQUISITOS Y EXPECTATIVAS DE LOS INTERESADOS, SATISFACIENDO A SU VEZ LAS NECESIDADES Y LOGRANDO LOS BENEFICIOS QUE LE DIERON ORIGEN.**

Se encuentra satisfecho con la realización del proyecto.					
Se encuentra satisfecho con el producto/servicio recibido.					
<b>III. SUGERENCIAS</b>					

Fuente: Elaboración Propia

## 6.5 MEDIDAS DE CONTROL

El apartado de Medidas de Control del proyecto “Implementación del Modelo DAD en las Sociedades Bíblicas Unidas (SBU)” describe los mecanismos establecidos para asegurar que cada fase de la ejecución cumpla con los objetivos, estándares y entregables definidos. Estas medidas abarcan tanto el seguimiento de avances en tiempo, costo y alcance, como los procesos de aseguramiento y control de la calidad, definidos en el Plan de Gestión de la Calidad y operacionalizados a través de la Matriz de Control de Calidad. De esta forma, se garantiza una supervisión continua, la detección temprana de desviaciones y la aplicación de acciones correctivas, fortaleciendo la confiabilidad de los resultados y la sostenibilidad del Modelo DAD en el entorno de las SBU.

### 6.5.1 PLAN DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

El Plan de Gestión de la Calidad del proyecto define los criterios, procesos y estándares que se aplicarán para garantizar que los entregables cumplan con los requisitos acordados y las expectativas de los interesados. Este plan describe las políticas de calidad, los procedimientos de aseguramiento y control, así como las métricas e indicadores que permitirán evaluar el desempeño del proyecto. Su propósito es establecer un marco de referencia que asegure la mejora continua, la conformidad de los productos y servicios entregados y la satisfacción de los beneficiarios y aliados estratégicos de las SBU.

A continuación detallamos el Plan de Gestión de la Calidad que puede ser implementado por cualquier oficina que implemente esta propuesta, sin embargo, para fines de esta investigación se sugieren implementar cuatro pruebas piloto, entre ellos: Jamaica, Brasil, Nicaragua y Honduras:

**Tabla 42 Plan de Gestión de la Calidad**

<b>ESTÁNDAR O NORMA DE CALIDAD APLICABLE</b>	
Normas ISO 9001:2015 para gestión de calidad.	
PMI – PMBOK 7ª edición como marco metodológico	
Lineamientos internos de SBU para transparencia y rendición de cuentas.	
<b>OBJETIVOS DE CALIDAD</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Garantizar la entrega de los productos del proyecto conforme a las expectativas de los donantes y del Comité Global.</li> <li>2. Asegurar que el Modelo DAD sea adaptable y replicable en otras Sociedades Bíblicas.</li> <li>3. Mantener un nivel de satisfacción <math>\geq 85\%</math> en los beneficiarios y usuarios finales.</li> <li>4. Cumplir con los plazos establecidos en el cronograma con un margen de variación <math>\leq 10\%</math>.</li> <li>5. Asegurar transparencia en los procesos de gestión financiera y adquisiciones.</li> </ol>	
<b>ROLES PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD:</b>	
<b>ROL NO. 1 :</b> Director de Proyecto	Objetivos del rol: Coordinar la implementación de controles y estándares de calidad.
	Funciones del rol: Supervisión general, aprobación de entregables.
	Niveles de autoridad: Alta.
	Reporta a: Comité PAI.
	Supervisa a: Equipo Técnico.
	Requisitos de conocimientos: Certificación PMP o equivalente, experiencia en proyectos ágiles.
<b>ROL NO 2 :</b> Comité PAI	Objetivos del rol: Aprobar revisiones y validar estándares de calidad.
	Funciones del rol: Revisión estratégica, toma de decisiones.
	Niveles de autoridad: Alta.
	Reporta a: Comité Global.
	Supervisa a: Director de Proyecto.
	Requisitos de conocimientos: Experiencia en gestión de proyectos de desarrollo.
<b>ROL NO. 3:</b> Equipo Técnico de Calidad	Objetivos del rol: Verificar el cumplimiento de los estándares en entregables y procesos.
	Funciones del rol: Aplicación de listas de verificación, auditorías internas.
	Niveles de autoridad: Operativa.
	Reporta a: Director de Proyecto.
	Supervisa a: Consultores / Proveedores.
	Requisitos de conocimientos: Conocimientos en auditoría de calidad, uso de herramientas digitales.
<b>REVISIONES DE CALIDAD</b>	
<i>ENTREGABLES/ PROCESOS</i>	<i>REVISIONES DE CALIDAD</i>
Informe de Diagnóstico	Validación por Comité PAI y Director de Proyecto
Documento del Modelo DAD	Revisión técnica y aprobación por Comité Global
Manuales y Plantillas	Auditoría interna del Equipo Técnico
Piloto (SB que se seleccione)	Evaluación de desempeño y satisfacción de usuarios
Informe Final	Aprobación formal por Comité Global y donantes

<b>ACTIVIDADES DE CONTROL Y GESTIÓN DE LA CALIDAD</b>	
ACTIVIDADES DE CONTROL DE LA CALIDAD	Inspecciones periódicas de entregables.
	Validación de productos con listas de verificación.
	Control de versiones y trazabilidad documental.
ACTIVIDADES DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	Planificación de auditorías internas.
	Sesiones de retroalimentación con SB piloto.
	Reuniones mensuales de control de calidad.
<b>HERRAMIENTAS DE CALIDAD</b>	
Listas de verificación de entregables.	
Matriz de trazabilidad de requisitos.	
Software Jira para control de cronograma.	
Encuestas de satisfacción de usuarios finales.	
<b>PROCEDIMIENTOS RELEVANTES DE LA CALIDAD</b>	
Procedimiento de control documental SBU.	
Procedimiento de auditoría interna semestral.	
Procedimiento de cierre y validación de entregables.	

Fuente: Elaboración Propia

### 6.5.2 MATRIZ DE CONTROL DE CALIDAD

La Matriz de Control de Calidad del proyecto, es el instrumento que permite registrar, dar seguimiento y verificar que cada entregable cumpla con los criterios de calidad previamente establecidos en el Plan de Gestión de la Calidad. En esta matriz se especifican los entregables, los estándares o criterios de aceptación, los responsables de la verificación, el método de control y la evidencia requerida para su aprobación. Su objetivo es asegurar la consistencia y conformidad de los resultados, facilitar la detección temprana de desviaciones y garantizar la satisfacción de los interesados a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto.

A continuación detallamos la Matriz de Control de Calidad que puede ser implementada por cualquier oficina que implemente esta propuesta, sin embargo, para fines de esta investigación se sugieren implementar cuatro pruebas piloto, entre ellos: Jamaica, Brasil, Nicaragua y Honduras:

**Tabla 43 Matriz de Control de Calidad**

<b>Entregable / Proceso</b>	<b>Criterios de Calidad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Método de Verificación</b>
Informe de Diagnóstico	Claridad, pertinencia y cumplimiento con los objetivos	Director de Proyecto / Comité PAI	Revisión documental y validación en reunión
Documento del Modelo DAD	Coherencia metodológica, aplicabilidad y replicabilidad	Comité Global / Comité PAI	Revisión técnica y aprobación oficial
Manuales y Plantillas	Formato estandarizado, aplicabilidad práctica	Equipo Técnico de Calidad	Listas de verificación y pruebas piloto
Piloto en SB Seleccionada	Implementación correcta, satisfacción $\geq$ 85% de usuarios	Equipo Técnico / Consultores	Encuestas, entrevistas y auditorías de campo
Informe Final	Cumplimiento de metas, transparencia y calidad en resultados	Comité Global / Donantes	Revisión oficial, auditoría y acta de cierre

Fuente: Elaboración Propia

### 6.5.3 REPORTE DE INDICADORES SCRUM POR MEDIO DE JIRA

El reportaje de indicadores Scrum a través de Jira permite visualizar y analizar en tiempo real el desempeño de los equipos de proyecto, proporcionando métricas clave como burndown charts, velocity charts y lead time, entre otros. Estos indicadores facilitan el seguimiento de sprints, la evaluación de la capacidad de entrega y la identificación temprana de desviaciones, fortaleciendo la toma de decisiones y la transparencia en la gestión ágil dentro de las Sociedades Bíblicas Unidas.



**Figura 39** Reporte de Indicadores Scrum por medio de JIRA

Fuente: (Jira | Issue & Project Tracking Software | Atlassian)

## 6.6 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN

El Plan de Gestión del Cronograma del proyecto define los procesos, herramientas y criterios que se emplearán para planificar, desarrollar, controlar y actualizar el cronograma del proyecto a lo largo de su ciclo de vida. Este plan establece los métodos de estimación de tiempos, la secuencia de actividades, los hitos clave y los mecanismos de seguimiento necesarios para garantizar que los entregables se completen en los plazos previstos. Asimismo, proporciona lineamientos para gestionar cambios, analizar variaciones y comunicar el desempeño temporal, asegurando la alineación con los objetivos estratégicos y las restricciones establecidas para el proyecto.

A continuación se detalla el Plan de Gestión del Cronograma, considerando que para fines de esta investigación se sugieren implementar cuatro pruebas piloto, entre ellos: Jamaica, Brasil, Nicaragua y Honduras:

**Tabla 44 Plan de Gestión del Cronograma**

<b>DESARROLLO DEL MODELO DE PROGRAMACIÓN DEL PROYECTO:</b>		
El proyecto seguirá un ciclo de vida híbrido, combinando fases predictivas (definición y diseño) con fases adaptativas (implementación piloto y ajustes). La herramienta principal será Jira y hojas de control de actividades.		
<b>PERIODO DE LANZAMIENTO E ITERACIÓN:</b>		
Se aplicará un ciclo de lanzamientos así:		
3 meses (Ene – Mar 2026) – Planeación		
4 meses (Abr – Jul 2026) – Implementación del Proyecto		
3 meses (Ago – Oct 2026) – Monitoreo y evaluación		
4 meses (Abr – Jul 2026) – Financiamiento de la Sostenibilidad del Proyecto		
2 meses (Nov – Dic 2026) – Cierre del proyecto		
<b>NIVEL DE EXACTITUD:</b>		
Las estimaciones tendrán una tolerancia del $\pm 10\%$ en tiempo, con reservas de contingencia del 10% del cronograma total.		
<b>UNIDADES DE MEDIDA:</b>		
<i>RECURSO</i>	<i>UNIDAD DE MEDIDA</i>	
Personal técnico	Horas-hombre / semanas	
Consultores externos	Días de consultoría	
Capacitación	Horas de formación	
Presupuesto	Dólares	
Entregables	% de avance validado	
<b>ENLACES CON LOS PROCEDIMIENTOS DE LA ORGANIZACIÓN:</b>		
Este plan se integra con los procedimientos de SBU para: Gestión de proyectos (alineado a estándares PMBOK y DAD). Control financiero (informes periódicos a donantes). Estrategias de misión global (Comité Global y PAI).		
<b>MANTENIMIENTO DEL MODELO DE PROGRAMACIÓN DEL PROYECTO:</b>		
El cronograma será actualizado mensualmente por el Director de Proyecto y validado por el Comité PAI. El avance se registrará en Jira y en los informes de gestión de SBU.		
<b>UMBRALES DE CONTROL:</b>		
Variación máxima aceptable: $\pm 10\%$ en tiempos planificados. Retrasos mayores a 15 días deberán ser notificados al Comité PAI.		
<b>REGLAS PARA LA MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO:</b>		
<i>REGLAS PARA ESTABLECER EL % COMPLETADO.</i>	<i>TÉCNICAS PARA MEDIR EL VALOR GANADO.</i>	<i>MEDIDAS DE DESEMPEÑO DEL CRONOGRAMA.</i>
Reportado semanalmente por actividades	Comparación entre trabajo planificado, trabajo realizado y costos.	SPI (Índice de Desempeño del Cronograma) $\geq 0.9$ .
<b>FORMATOS DE LOS INFORMES:</b>		
<i>INFORME</i>	<i>FRECUENCIA DE PRESENTACIÓN</i>	
Informe de avance semanal	Cada semana (equipo local)	
Informe mensual de cronograma	Cada mes (Director de Proyecto → Comité PAI)	
Informe trimestral	Cada trimestre (Comité Global y donantes)	
Informe final de evaluación	Al cierre del proyecto (dic. 2026)	

Fuente: Elaboración Propia

A continuación se detalla el Cronograma:

**Tabla 45 Cronograma**

<b>TAREA</b>	<b>ASIGNADO A</b>	<b>INICIO</b>	<b>FIN</b>	<b>DÍAS</b>
<b>Planeación</b>	<b>Director de Proyecto / Comité PAI</b>	<b>02/01/2026</b>	<b>31/03/2026</b>	<b>89</b>
1. Definición de la estructura del modelo.		02/01/2026	12/01/2026	11
2. Integración de la planeación.		13/01/2026	20/01/2026	8
3. Identificación de interesados.		15/01/2026	24/01/2026	10
4. Identificación de recursos.		15/01/2026	24/01/2026	10
5. Contratación de Personal Técnico.		15/01/2026	30/01/2026	16
6. Contratación Consultores de Metodologías Ágiles		15/01/2026	30/01/2026	16
5. Desarrollo del cronograma.		01/02/2026	15/02/2026	15
6. Estimación de costos.		16/02/2026	28/02/2026	13
7. Elaboración de plan de gestión de adquisiciones.		01/03/2026	10/03/2026	10
8. Elaboración de plan de comunicación.		11/03/2026	22/03/2026	12
9. Elaboración de plan de riesgos.		23/03/2026	31/03/2026	9
<b>Implementación del Proyecto</b>	<b>Director de Proyecto / Comité PAI</b>	<b>01/04/2026</b>	<b>31/07/2026</b>	<b>122</b>
1. Selección de Sociedades Bíblicas Piloto.		02/04/2026	10/04/2026	9
2. Asignación de tareas a equipos locales.		02/04/2026	31/07/2026	121
3. Capacitación del personal.		10/04/2026	31/07/2026	113
4. Integración de herramientas digitales.		15/04/2026	31/07/2026	108
5. Socialización del modelo con actores clave.		15/04/2026	15/05/2026	31
6. Ejecución de actividades de proyectos piloto.		25/04/2026	31/07/2026	98
7. Gestión de la calidad.		02/04/2026	31/07/2026	121
8. Gestión de recursos.		02/04/2026	31/07/2026	121
<b>Monitoreo y Evaluación</b>	<b>Director de Proyecto / Comité PAI</b>	<b>01/08/2026</b>	<b>31/10/2026</b>	<b>92</b>
1. Gestión de la información y elaboración de reportes.		01/08/2026	31/10/2026	92
2. Evaluación de riesgos.		01/08/2026	31/10/2026	92
3. Evaluación de resultados de la implementación piloto.		01/08/2026	31/10/2026	92
4. Evaluación de indicadores de desempeño.		01/08/2026	31/10/2026	92
5. Identificación y aplicación de ajustes y mejoras.		01/08/2026	31/10/2026	92
<b>Financiamiento de la Sostenibilidad del Proyecto</b>	<b>Comité PAI / Dirección de Finanzas de SBU</b>	<b>01/04/2026</b>	<b>31/07/2026</b>	<b>122</b>
1. Identificación de posibles fuentes de financiamiento (donantes y socios estratégicos).		01/04/2026	16/04/2026	16
2. Elaboración de propuestas y planes de financiamiento.		16/04/2026	30/04/2026	15
3. Gestión de convenios y acuerdos con donantes.		16/04/2026	30/04/2026	15
<b>TAREA</b>	<b>ASIGNADO A</b>	<b>INICIO</b>	<b>FIN</b>	<b>DÍAS</b>

- Seguimiento al uso y administración de los fondos.		01/05/2026	31/07/2026	92
- Establecimiento de mecanismos de transparencia y rendición de cuentas.		01/05/2026	31/07/2026	92
4. Planificación de la sostenibilidad financiera a mediano plazo.		01/05/2026	31/07/2026	92
<b>Cierre del Proyecto</b>	<b>Director de Proyecto / Comité PAI</b>	<b>01/11/2026</b>	<b>31/12/2026</b>	<b>61</b>
1. Elaboración del informe final del proyecto y evaluación del desempeño del equipo y del modelo DAD.		01/11/2026	01/12/2026	31
2. Documentación y socialización de lecciones aprendidas.		01/12/2026	20/12/2026	20
3. Entrega formal de resultados a la organización y donantes, incluyendo el cierre administrativo y contractual.		21/12/2026	31/12/2026	11

Fuente: Elaboración Propia

## 6.7 PRESUPUESTO (COSTO) E IMPACTO DEL PRESUPUESTO DEL PROYECTO

El Costo del Proyecto representa de forma detallada la estimación de los recursos financieros necesarios para ejecutar cada una de las fases y entregables definidos en la EDT. Este documento desglosa los costos asociados a recursos humanos, materiales, servicios, adquisiciones y cualquier otro gasto relevante, permitiendo proyectar el presupuesto total y controlar su ejecución. Su finalidad es ofrecer una base sólida para la toma de decisiones financieras, facilitar el seguimiento del gasto real frente al planificado y garantizar que el proyecto se desarrolle dentro de los límites económicos aprobados por la organización y los donantes.

A continuación detallamos el Presupuesto o Costo del Proyecto, mismo que es elaborado para las cuatro SB que han sido seleccionadas en la prueba piloto, sin embargo, para fines de esta investigación se sugieren implementar cuatro pruebas piloto, entre ellos: Jamaica, Brasil, Nicaragua y Honduras:

**Tabla 46 Presupuesto del Proyecto**

Actividad	Personal		Materiales		Maquinas	costo total
	nombre del recurso	costo total	nombre del recurso	costo total	nombre del recurso	
Elaboración del Plan de Gestión	Director de Proyecto (40h x L654.13) (4 SB)	104,660.00	Papelería, impresión (4 SB)	10,466.00	Laptop del proyecto (amortización proporcional) (4 SB)	20,932.00
Certificaciones DAD	Director de Proyecto (L10,466.00 x 4 SB)	41,864.00				
Talleres para equipo técnico y SB piloto	Consultor externo (20h x L1,046.60) (4 SB)	83,728.00	Manuales y guías impresas (50 x L130.83) (4 SB)	26,165.00	Proyector y sala de capacitación (uso por evento) (4 SB)	15,699.00
Desarrollo y ejecución del modelo en SB piloto	Equipo Técnico (200h x L523.30) (4 SB)	418,640.00	Licencias software gestión (5 x L3,924.75) (4 SB)	78,495.00	Servidor local (amortización proporcional) (4 SB)	52,330.00
Informe de evaluación del piloto	Oficina de Proyectos (60h x L470.97) (4 SB)	113,032.80	Encuestas digitales y papelería (4 SB)	12,559.20	Laptop de análisis de datos (amortización) (4 SB)	20,932.00
Informe final y presentación de resultados	Director de Proyecto (30h x L654.13) (4 SB)	78,495.00	Diseño y edición del informe (servicio externo) (4 SB)	31,398.00	Plataforma virtual para difusión (4 SB)	15,699.00
Presupuesto de Riesgo				15,699.00		31,398.00
		840,419.80		174,782.20		156,990.00

Fuente: Elaboración Propia

El costo estimado del proyecto es de L1,172,192.00 más una reserva de contingencia de L609,539.84, la cual se obtuvo en base al análisis cuantitativo de riesgos realizado, totalizando L1,781,731.84 como el costo total de proyecto.

## 6.8 CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA

La concordancia de los segmentos de la tesis con la propuesta permite evidenciar la coherencia interna entre cada capítulo de la investigación y el modelo de gestión de proyectos planteado. Este apartado muestra cómo los objetivos, el marco teórico, la metodología, el análisis de resultados y las conclusiones se articulan de manera lógica para sustentar la propuesta final basada en Disciplined Agile Delivery (DAD). Al relacionar los hallazgos del diagnóstico organizacional con los elementos clave del modelo, se demuestra que cada fase del trabajo académico no solo fundamenta la viabilidad de la propuesta, sino que también respalda su pertinencia para optimizar la gestión de proyectos en las Sociedades Bíblicas Unidas, garantizando así un puente sólido entre la investigación y su aplicación práctica.

**Tabla 47 Concordancia de los Segmentos de la Tesis con la Propuesta**

Capítulo I			Capítulo II
Título Investigación	Objetivo General	Objetivos Específicos	Teorías/ Metodologías de Sustento
Propuesta de modelo de gestión de proyectos basado en Disciplined Agile Delivery (DAD) en la organización Sociedades Bíblicas Unidas.	Diseñar un modelo de gestión de proyectos con base en Disciplined Agile Delivery (DAD) para la ONG Sociedades Bíblicas Unidas (SBU).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analizar el modelo actual de gestión de proyectos utilizado en Sociedades Bíblicas Unidas (SBU), identificando fortalezas, debilidades y áreas susceptibles de mejora desde una perspectiva ágil.</li> <li>2. Evaluar los principios y prácticas del modelo DAD determinando su aplicabilidad en la planeación, implementación, evaluación y financiamiento de los proyectos de Sociedades Bíblicas Unidas (SBU) en su contexto organizacional y cultural.</li> <li>3. Diseñar la propuesta del modelo gestión de proyecto DAD que incluya la planeación, la implementación, el monitoreo, la evaluación y el financiamiento de los proyectos de acuerdo con las necesidades y características de la ONG Sociedades Bíblicas Unidas (SBU).</li> </ol>	Enfoque de gestión de proyectos del PMBOK®, marco Disciplined Agile Delivery (DAD), metodologías ágiles Scrum y Kanban, gestión de cambio organizacional en ONG.

Capítulo III			Capítulo V
Variables	Poblaciones	Técnicas	Conclusiones
<p>Variable independiente: Modelo de gestión de proyectos basado en DAD.</p> <p>Variables dependientes: Proceso actual de gestión de proyectos, Principios y practicas del modelo DAD, Diseño del modelo de gestión DAD basado en PMBOK® Séptima edición.</p>	<p>Personal de Sociedades Bíblicas Unidas a nivel local y global (equipo de Misión Global, directores y coordinadores de proyectos).</p>	<p>Enfoque mixto: encuestas y entrevistas (cuantitativo y cualitativo), análisis documental y estudio de caso.</p>	<p>La adaptación del modelo DAD para SBU requiere contextualización organizacional considerando la cultura institucional y la diversidad de equipos para asegurar su apropiación interna y sostenibilidad; su implementación progresiva optimiza recursos, mejora la coordinación y refuerza la misión social y espiritual de la organización.</p>

Capítulo VI	
Nombre de la Propuesta	Objetivos Propuesta
Propuesta de modelo de gestión de proyectos basado en Disciplined Agile Delivery en SBU.	Fortalecer la gestión de proyectos en SBU mediante un modelo híbrido que combine la disciplina del PMBOK® con la agilidad de DAD; mejorar la coordinación global, optimizar recursos y garantizar la rendición de cuentas hacia los donantes.

Fuente: Elaboración Propia

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Project Management Institute. (2017). Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK®) (6.ª ed.). Project Management Institute.
- Project Management Institute. (2021). Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK®) (7.ª ed.). Project Management Institute.
- Carhuapoma Vega, P. J., & Hinostrroza Calderón, M. N. (2024). Aplicación del PMBOK en el alcance, tiempo y costo para evaluar la rentabilidad del proyecto de riego Pucara Pasco 2023 [Tesis de maestría, Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI]. Repositorio UCT-Institucional. <https://hdl.handle.net/20.500.14520/6027>.
- Alegre Oliva, K. A., & Pérez Vásquez, E. H. (2022). Beneficio del PMBOK para la gestión del cronograma, recursos y costos en la rehabilitación de la bocatoma en el sector Huatape, Laredo, 2021 [Tesis de licenciatura, Universidad Privada del Norte]. Repositorio de la Universidad Privada del Norte. <https://hdl.handle.net/11537/31727>.
- Ambler, S. W., & Lines, M. (2020). Choose Your WoW! A Disciplined Agile Delivery Handbook. Project Management Institute.
- Ambler, S., & Lines, M. (2020). Introduction to disciplined agile delivery. Project Management Institute.
- Highsmith, J. A. (2002). Agile software development ecosystems (Vol. 13). Addison-Wesley Professional.
- Lines, M. (2014). Implementing Disciplined Agile Delivery (DAD) at Panera Bread: A Recipe for Success. PMI.
- Otundo Richard, M. (19 de June de 2024). An Exploration of Agile Project Management and Performance of Donor-Funded Projects in the Coast Region of Kenya. Juja: Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology. Obtenido de <https://ssrn.com/abstract=4870868>
- PMI. (2021). Obtenido de <https://www.pmi.org/>: <https://www.pmi.org/disciplined-agile/introduction-to-disciplined-agile>

Tsubasa, M. (2022). Resumen de restricciones en gestión de proyectos. Scribd.  
<https://es.scribd.com/document/573082746/RESUMEN-RESTRICCIONES-EN-GESTION-DE-PROYECTOS>

Scrumio. (s.f.). Scrum: la guía extendida. <https://www.scrumio.com/scrum/>

Scrum.org & Scrum Inc. (2020). Guía de Scrum: La guía definitiva para Scrum, la forma más popular de trabajo ágil (Versión en español latinoamericano).  
<https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-Spanish-Latin-South-American.pdf>

Anderson, D. J., & Carmichael, A. (2016). Kanban esencial condensado. LeanKanban University.  
<https://www.tigalia.com/wp-content/uploads/2020/12/Essential-Kanban-Condensed-Spanish.pdf>

Atlassian. (s.f.). ¿Qué es un tablero Kanban? Recuperado el 30 de mayo de 2025, de  
<https://www.atlassian.com/es/agile/kanban/boards>

ISDI. (2024, 21 de noviembre). Ventajas de la Metodología Kanban: principios, implementación y comparación ágil. Recuperado de <https://www.isdi.education/es/blog/ventajas-de-la-metodologia-kanban>

Atlassian. (s.f.). Kanban frente a Scrum: ¿qué metodología ágil prefieres? Recuperado el 30 de mayo de 2025, de <https://www.atlassian.com/es/agile/kanban/kanban-vs-scrum>

Flores Munguía, E. J., & Flores Pineda, L. C. (2017). Propuesta de metodología para gestionar proyectos bajo lineamientos del PMI, para la Fundación Aldeas Infantiles SOS de Honduras [Tesis de maestría, Universidad Tecnológica Centroamericana]. Repositorio UNITEC.  
<https://repositorio.unitec.edu/items/65394048-bc6c-45ac-ba2e-c362919e6fa8>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación (6.ª ed.). McGraw-Hill Education.

Sociedades Bíblicas Unidas. (2024). Quiénes somos. Wikipedia.  
[https://es.wikipedia.org/wiki/Sociedades\\_B%C3%ADblicas\\_Unidas](https://es.wikipedia.org/wiki/Sociedades_B%C3%ADblicas_Unidas)

Kotter, J. (1996). Leading Change. Harvard Business School Press.


Kotter, J. P. (2012). The heart of change: Real-life stories of how people change their organizations.



Harvard Business Press.


Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of Innovations*, 5th Edition. Simon and Schuster.

# ANEXOS

## ANEXO 1 – CARTA DE APROBACIÓN DOCUMENTO DE TESIS

 Garcia Lezcano Mina Cecilia 😊 [← Responder](#) [← Responder a todos](#) [→ Reenviar](#) [📎](#) [📧](#) [⋮](#)

Para: eduleza17@gmail.com <eduleza17@gmail.com>;  GLORIA MARIA MARADIAGA GIRON  
CC:  Rigoberto Rodriguez Avila

 Tesis 2025 - Trabajo Final Edu... [▼](#)  
Descargado

Tegucigalpa 06 de octubre 2025

### CARTA DE APROBACIÓN

Estimados:

**GLORIA MARÍA MARADIAGA GIRÓN**  
**EDUARDO ENRIQUE LEZAMA BÁRCENAS**

Una vez concluida la etapa final de revisiones y constatado que el documento de tesis está conforme a las mejoras indicadas en el proceso de revisión final, de acuerdo con la normativa de forma y fondo de UNITEC les comunico que pueden iniciar sus trámites para solicitar terna y tramites de graduación.

Deseándoles suerte en este proceso reciban mis felicitaciones por haber alcanzado esta meta.

At.

Dra. Mina Cecilia García Lezcano

Catedrático Proyecto Final de Graduación, Sección 10721

## ANEXO 2 – CUESTIONARIO EN ESPAÑOL



Estimados Colegas de Sociedades Bíblicas: Por este medio estamos solicitando su valiosa colaboración con una investigación sobre el proceso de gestión de proyectos actual en SBU y la evaluación de un modelo Disciplined Agile Delivery (DAD) propuesto para la gestión de los proyectos. Nos gustaría conocer su experiencia y retroalimentación, ya que esto nos ayudará a proponer la metodología de gestión ágil.

### Datos Generales del Encuestado

**Instrucciones:** Complete la siguiente información llenando los campos según corresponda.

**1. Cargo que desempeña actualmente (Marca solo un cuadro):**

- Gestor de Proyectos
- Secretario General
- Otro (especifique): \_\_\_\_\_

**2. Sociedad Bíblica a la que pertenece:** \_\_\_\_\_

### Flujo de trabajo actual del proyecto (Marca solo un cuadro)

Seleccione la opción que más se asemeje al flujo de trabajo utilizado en los proyectos de su Sociedad Bíblica:

- El proyecto se planifica de forma completa desde el inicio y se ejecuta paso a paso (modelo predictivo/tradicional)
- El proyecto se 1 en fases cortas y entregas parciales (modelo ágil)
- Se combina una planificación inicial con ajustes durante la ejecución (modelo híbrido)
- No hay un flujo de trabajo definido o estandarizado
- Otro (especifique): \_\_\_\_\_

### Evaluación de la Gestión de Proyectos (Escala tipo Likert)

Estas preguntas tienen el fin de analizar el proceso actual de gestión de proyectos de SBU. Conteste en base a su experiencia y conocimiento dentro de su Sociedad Bíblica.

**Instrucciones:** Marque la casilla con el número que mejor refleje su nivel de acuerdo con cada afirmación sobre la gestión actual de proyectos en su Sociedad Bíblica.

**Escala:** 1 = Totalmente en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 = De acuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo

No.	Ítem del cuestionario	1	2	3	4	5
3	En los proyectos se elabora un plan detallado antes de su ejecución.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Se establecen cronogramas claros y realistas para las actividades del proyecto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Se define un presupuesto adecuado y se controla durante el proyecto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Los proyectos logran cumplir los objetivos propuestos inicialmente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Los entregables cumplen con los requisitos establecidos al inicio del proyecto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Los resultados del proyecto generan valor para la organización o comunidad beneficiada.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Los beneficiarios del proyecto se muestran satisfechos con los resultados obtenidos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Los patrocinadores están conformes con el desempeño del equipo de proyecto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Existe una percepción positiva sobre el proceso de ejecución y los resultados finales del proyecto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Prácticas Ágiles en la Gestión de Proyectos

Instrucciones: Selección las casillas que corresponden si ha escuchado, conoce o ha aplicado alguna de las siguientes prácticas ágiles en su trabajo en proyectos:

12. Cuáles de estas metodologías ágiles conoce o ha aplicado ya sea dentro del contexto de SBU o de manera externa (Seleccione todas las opciones que correspondan)

#### Práctica Ágil

- Daily Stand-up (reunión diaria de seguimiento)
- Kanban (gestión visual del flujo de trabajo)
- Retrospectivas (evaluación periódica del proceso)
- Revisión de sprint (entregas parciales)
- Historias de usuario
- Roles definidos (Scrum Master, Product Owner)
- Disciplined Agile Delivery (DAD)

13. Otra práctica ágil que conozca o aplique: (Favor indicar nombre de la práctica, si la aplica o no) \_\_\_\_\_

### **Evaluación del enfoque Disciplined Agile Delivery (DAD)**

Estas preguntas nos permiten identificar como las Sociedades Bíblicas Unidas (SBU) se relacionan con los principios del modelo DAD. Responda basándose en su conocimiento y experiencia en los proyectos que desarrolla su Sociedad Bíblica.

**Instrucciones:** Marque la casilla con el número que mejor refleje su nivel de acuerdo con cada afirmación sobre la gestión actual de proyectos en la organización.

**Escala:** 1 = Totalmente en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 = De acuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo

No.	Ítem del cuestionario	1	2	3	4	5
14	Se elige el ciclo de vida del proyecto más adecuado al contexto del proyecto (ágil, tradicional, híbrido).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	El enfoque de trabajo puede ajustarse durante el proyecto si cambian las condiciones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	El presupuesto puede ajustarse de forma flexible en función del avance o cambios.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	Se promueve la identificación constante de oportunidades de mejora en el proyecto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	Se ajustan los procesos con base en lecciones aprendidas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	El proyecto es evaluado de forma periódica y estructurada para guiar su mejora.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	En cada fase del proyecto se entrega valor tangible y medible.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	El equipo tiene libertad para elegir la manera de trabajar más efectiva.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	Se fomentan prácticas de colaboración entre equipos, usuarios y patrocinadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### **Evaluación de la estructura, adaptación y validación del modelo DAD propuesto**

Estas preguntas están diseñadas para elaborar la aplicabilidad de proponer un modelo DAD, responda con base en su experiencia y conocimiento de los proyectos que su Sociedad Bíblica implementa para que podamos entender que tan aplicable y viable es para SBU un modelo de gestión de proyectos con esta metodología.

**Instrucciones:** Marque la casilla con el número que mejor refleje su nivel de acuerdo con cada afirmación sobre la gestión actual de proyectos en la organización.

**Escala tipo Likert:** 1 = Totalmente en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 = De acuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo

No.	Ítem del cuestionario	1	2	3	4	5
23	Considera aplicable un modelo que contemple una gestión de proyectos con una secuencia clara de fases o etapas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24	Considera aplicable un modelo en que cada fase tenga objetivos y entregables definidos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25	Las SB pueden pasar entre fases o etapas de gestión de proyectos de forma fluida y estructurada.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26	Es posible aplicar un modelo estructurado que responda a las necesidades específicas de cada Sociedad Bíblica.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27	Según la realidad operativa y los recursos disponibles en la organización, es posible implementar una propuesta optimizada de un modelo de gestión de proyectos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28	Es posible aplicar un modelo estructurado que se adapte a los diferentes contextos y países en que opera SBU.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29	Estarían a disposición de revisar el modelo a proponer.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30	Podrían brindar sugerencias para ajustar el modelo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31	Podrían validar la aplicabilidad del modelo antes de la etapa de implementación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

32. Sociedad Bíblica a la que pertenece (Opcional)

---

**¡Gracias por su apoyo!**

## ANEXO 3 – CUESTIONARIO EN INGLÉS



Dear colleagues of the GMT-ISO Team:

We are hereby requesting your valuable collaboration with research on the current project management process in SBU and the evaluation of applicability of a Disciplined Agile Delivery (DAD) model for project management. We would like to know your experience in this regard, as this will help us to propose the agile management methodology.

### **General Respondent Data**

**Instructions:** Complete the following information by marking as appropriate.

#### **1. Region in ISP in which you work:**

- America
- Africa
- Asia-Pacific
- Europe – Middel East
- Global

#### **2. Current project workflow**

Select the option that most closely resembles the workflow used in Bible Societies projects:

- The project is fully planned from the beginning and executed step by step (predictive/traditional model)
- The project is developed in short phases and partial deliveries (agile model)
- Initial planning is combined with adjustments during execution (hybrid model)
- There is no defined or standardized workflow
- Other (please specify): \_\_\_\_\_

### Current Project Management Process Evaluation

These questions are to evaluate the current project management process that is carried by the implementing Bible Societies.

**Instructions:** Mark the number that best reflects your level of agreement with each statement about current project management in the organization.

**Scale:** 1 = Strongly Disagree, 2 = Disagree, 3 = Neither Agree nor Disagree, 4 = Agree, 5 = Strongly Agree

No.	Questionnaire item	1	2	3	4	5
3	A detailed plan is drawn up in projects before they are implemented.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Clear and realistic timelines are established for project activities.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	An appropriate budget is defined and controlled during the project.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	The projects achieve the objectives initially proposed.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	The deliverables meet the requirements established at the beginning of the project.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	The results of the project generate value for the beneficiary organization or community.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	The beneficiaries of the project are satisfied with the results obtained.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Sponsors (donors) are satisfied with the performance of the project team.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	There is a positive perception about the implementation process and the final results of the project.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Agile Practices in Project Management

Instructions: **Select the appropriate boxes if you have heard of, are familiar with, or have applied** any of the following agile practices in your project work inside or outside UBS context:

12. Which ones of this agile methodologies do you know how it is applied?

Agile Practice
<input type="checkbox"/> Daily Stand-up (Daily follow-up meeting)
<input type="checkbox"/> Kanban (Visual workflow management)
<input type="checkbox"/> Retrospectives (Periodic evaluation of the process)
<input type="checkbox"/> Sprint review (partial deliveries)
Agile Practice

<input type="checkbox"/> User Stories
<input type="checkbox"/> Definite Roles (Scrum Master, Product Owner)
<input type="checkbox"/> Disciplined Agile Delivery (DAD)
<input type="checkbox"/> Another : _____

### Disciplined Agile Delivery (DAD) Approach Assessment

These questions are designed for us to identify how UBS relates already with the principles of the DAD model. Answer based on your knowledge and experience of the projects that the implementing Bible Societies develop.

**Instructions:** Mark the number that best reflects your level of agreement with each statement about current project management situation in UBS.

**Scale:** 1 = Strongly Disagree, 2 = Disagree, 3 = Neither Agree nor Disagree, 4 = Agree, 5 = Strongly Agree

No.	Questionnaire item	1	2	3	4	5
13	The project life cycle most appropriate to the context of the project is chosen (agile, traditional or hybrid).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	The work approach can be adjusted during the project if conditions change.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	The budget can be flexibly adjusted according to progress or changes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	The constant identification of opportunities for improvement in the project is promoted.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	Processes are adjusted based on lessons learned.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	The project is evaluated in a periodic and structured way to guide its improvement.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	In each phase of the project, tangible and measurable value is delivered.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	The team (BS and stakeholders) is free to choose the most effective way to work.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	Collaboration practices between Bibles Societies, Beneficiaries, and sponsors are encouraged.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Evaluation of the structure, adaptation and validation of the proposed DAD model

These questions are designed to evaluate the applicability of proposing a DAD model, answer based on your experience and knowledge of the projects that each Bible Society implement in order for us to understand how applicable and viable is for UBS a project management model with this methodology.

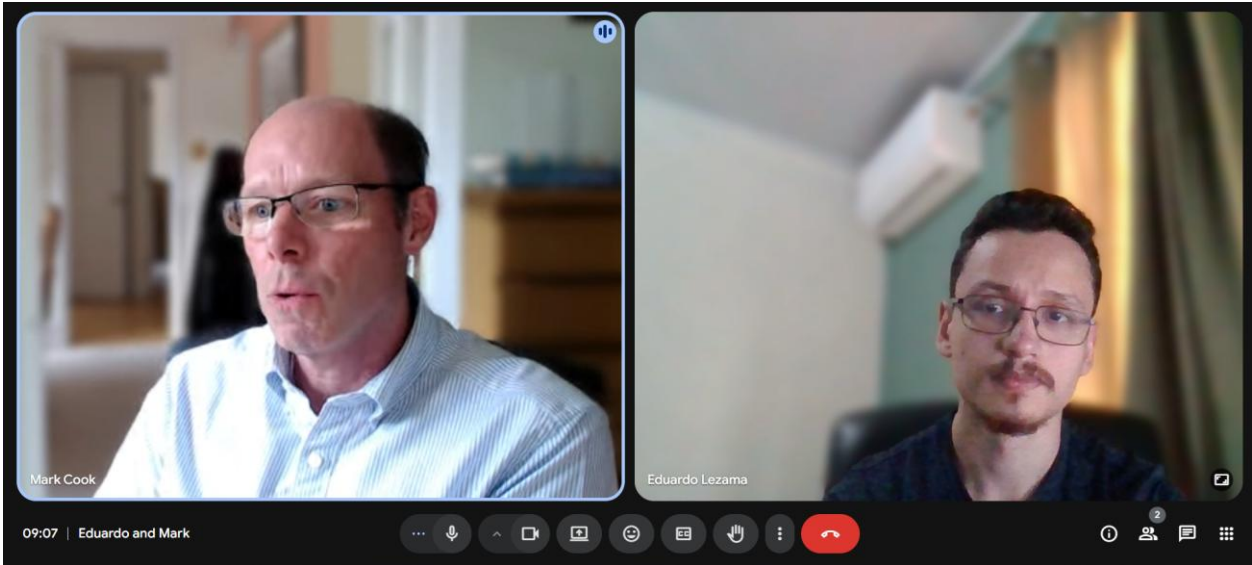
**Instructions:** Mark the number that best reflects your level of agreement with each statement about current project management in UBS.

**Scale:** 1 = Strongly Disagree, 2 = Disagree, 3 = Neither Agree nor Disagree, 4 = Agree, 5 = Strongly Agree

No.	Questionnaire item	1	2	3	4	5
22	You consider a model that contemplates project management within a clear sequence of phases or stages to be applicable.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	You consider a model applicable in which each phase has defined objectives and deliverables.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24	BS can move between phases or stages of project management in a smooth and structured way.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25	It is possible to apply a structured model that responds to the specific needs of each Bible Society.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26	Taking into operational reality and the resources available in the organization, it is possible to implement an optimized proposal for a project management model.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27	It is possible to apply a structured model that adapts to the different external contexts and countries in which SBU operates.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28	It is possible for each Bible Society to be able to review the model to be proposed.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29	The Bible Society will be able to give suggestions for adjusting the model.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30	The BS will be able to validate the applicability of the model before the implementation stage.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Thank you for your support!**

**ANEXO 4 – FOTOGRAFIAS DE LA ENTREVISTA**



## **ANEXO 5 – FORMATO DE PREGUNTAS DE LA ENTREVISTA**

### **Sección 1 – ANÁLISIS CUALITATIVO DEL ESTADO DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS ACTUAL.**

1. ¿Cuál es el panorama general en la gestión de proyectos de la organización?
2. ¿Cuáles son las fortalezas en el proceso de gestión de proyectos actual?
3. ¿Cuáles son las debilidades en el proceso de gestión de proyectos actual?
4. ¿Cuáles son las Amenazas en el proceso de gestión de proyectos actual?
5. ¿Cuáles son las Oportunidades de mejora en el proceso de gestión de proyectos actual?

### **Sección 2 - ANÁLISIS CUALITATIVO DE LA APLICACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN DAD**

1. ¿La organización tiene capacidad de aplicación de un modelo de gestión diferente?
2. ¿Cuál es su perspectiva de los donantes y la organización en cuanto a asignar recursos a la aplicación de un nuevo modelo de gestión de proyectos?
3. ¿Cuál es su perspectiva de la aplicabilidad de un modelo de gestión de proyectos que se adapta a la manera de trabajar de cada Sociedad Bíblica?
4. ¿Se puede evaluar dentro de los interesados de la organización un modelo de gestión de proyectos propuestos?

### **Sección 3 - ANÁLISIS CUALITATIVO DE LA ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS EN LA ORGANIZACIÓN.**

- ¿Qué estrategias se pudieran formar relacionando los criterios dentro de la organización de fortalezas-oportunidades?
- ¿Qué estrategias se pudieran formar relacionando los criterios dentro de la organización de Estrategias Fortalezas – Amenazas?
- ¿Qué estrategias se pudieran formar relacionando los criterios dentro de la organización de Estrategias Debilidades-Oportunidades?
- ¿Qué estrategias se pudieran formar relacionando los criterios dentro de la organización de Estrategias Debilidades-Amenazas?