



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN INGENIERÍA
DE SISTEMAS CON MENCIÓN EN TECNOLOGÍAS DE LA
INFORMACIÓN**

Metodología ágil en la dirección de proyectos editoriales en una
agencia de comunicaciones privada, Lima 2023

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Ingeniería de Sistemas con mención en Tecnologías de la
Información

AUTORA:

Motta Martinez, Milagros Maribel (orcid.org/0000-0003-4098-7295)

ASESORES:

Dr. Acuña Benites, Marlon Frank (orcid.org/0000-0001-5207-9353)

Mgtr. García Calderón, Luis Eduardo (orcid.org/0000-0002-6299-3453)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Sistemas de Información y Comunicaciones

LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:

Desarrollo económico, empleo y emprendimiento

LIMA – PERÚ

2023

Dedicatoria:

La presente tesis está dedicada a mis sobrinos Stefano y Fernando; y a mis pequeños engréidos por su compañía.

Agradecimiento:

A Dios por su guía, a los docentes Marlon Acuña Benites y Luis Eduardo García Calderón, asesores de tesis de esta investigación, y finalmente a los colaboradores quienes me ayudaron para la realización de la presente investigación.



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN INGENIERÍA DE SISTEMAS CON MENCIÓN EN TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

Declaratoria de Autenticidad del Asesor

Yo, ACUÑA BENITES MARLON FRANK, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN INGENIERÍA DE SISTEMAS CON MENCIÓN EN TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA NORTE, asesor de Tesis titulada: "Metodología Ágil en la Dirección de Proyectos Editoriales en una agencia de comunicaciones privada, Lima 2023", cuyo autor es MOTTA MARTINEZ MILAGROS MARIBEL, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 10.00%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

LIMA, 31 de Julio del 2023

Apellidos y Nombres del Asesor:	Firma
ACUÑA BENITES MARLON FRANK DNI: 42097456 ORCID: 0000-0001-5207-9353	Firmado electrónicamente por: MACUNABE el 31- 07-2023 23:58:28

Código documento Trilce: TRI - 0632421





UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN INGENIERÍA DE SISTEMAS CON MENCIÓN EN TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

Declaratoria de Originalidad del Autor

Yo, MOTTA MARTINEZ MILAGROS MARIBEL estudiante de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN INGENIERÍA DE SISTEMAS CON MENCIÓN EN TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA NORTE, declaro bajo juramento que todos los datos e información que acompañan la Tesis titulada: "Metodología Ágil en la Dirección de Proyectos Editoriales en una agencia de comunicaciones privada, Lima 2023", es de mi autoría, por lo tanto, declaro que la Tesis:

1. No ha sido plagiada ni total, ni parcialmente.
2. He mencionado todas las fuentes empleadas, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes.
3. No ha sido publicada, ni presentada anteriormente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de la información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

Nombres y Apellidos	Firma
MILAGROS MARIBEL MOTTA MARTINEZ DNI: 45366939 ORCID: 0000-0003-4098-7295	Firmado electrónicamente por: MMOTTAM el 31-07-2023 11:50:19

Código documento Trilce: TRI - 0632425

Índice de Contenidos

	Pág.
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Declaratoria de Autenticidad del Asesor	iv
Declaratoria de Originalidad del Autor	v
Índice de contenidos	vi
Índice de tablas	vii
Índice de figuras	viii
Resumen	ix
Abstract	x
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	4
III. METODOLOGÍA	14
3.1 Tipo y diseño de investigación	14
3.2. Categorías, Subcategorías y matriz de categorización	14
3.3. Escenario de estudio	15
3.4. Participantes	15
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	16
3.6. Procedimiento	17
3.7. Rigor científico	17
3.8. Método de análisis de datos	18
3.9. Aspectos éticos	18
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	19
V. CONCLUSIONES	48
VI. RECOMENDACIONES	50
REFERENCIAS	52
ANEXOS	58

Índice de Tablas

Tabla 1: Categorías y subcategorías	14
Tabla 2: Participantes	16
Tabla 3: Contenido de la entrevista semiestructurada	16

Índice de Figuras

Figura 1: Scrum	10
Figura 2: Equipo Scrum	11
Figura 3: Eventos Scrum	12
Figura 4: Categorías y subcategorías	15
Figura 5: Red Subcategoría Metodología del proyecto	21
Figura 6: Triangulación subcategoría Metodología del proyecto	23
Figura 7: Red Subcategoría Herramientas del proyecto	25
Figura 8: Triangulación subcategoría Herramientas del proyecto	28
Figura 9: Red Subcategoría Asignación del equipo	29
Figura 10: Triangulación subcategoría Asignación del equipo	32
Figura 11: Subcategoría Ejecución del proyecto	34
Figura 12: Triangulación subcategoría Ejecución del proyecto	37
Figura 13: Red subcategoría Control del proyecto	39
Figura 14: Triangulación subcategoría Control del proyecto	43
Figura 15: Red Subcategoría Evaluación del proyecto	44
Figura 16: Triangulación subcategoría Evaluación del proyecto	46
Figura 17: Nube de palabras	47

Resumen

El objetivo de esta investigación es analizar la Metodología ágil en la dirección de proyectos editoriales en una Agencia comunicaciones privada. El estudio es de enfoque cualitativo, de tipo básico y su diseño estudio de caso. Se aplicó la entrevista a tres colaboradores inmersos del área y a un especialista de Scrum, la entrevista fue semiestructurada se desgravó y se codificó, luego realizó la triangulación de los hallazgos de acuerdo con cada objetivo específico. Los resultados ponen en evidencia que la Dirección de proyectos no utiliza en todas sus fases todo de sus proyectos el marco ágil Scrum, si bien existe una planificación, control de los entregables y una comunicación constante con los colaboradores, no hay un control continuo sobre los entregables del proyecto, no utilizan un flujo de entregables que no es controlado por el líder ocasionando desorganización en el equipo y los entregables, por ello es fundamental que se aplique el marco scrum en todas sus fases con la finalidad de asegurar la mejora del flujo de sus proyectos ya que es fundamental en el equipo de trabajo se exista una buena organización, comunicación y compromiso en el equipo, además el equipo tiene en claro sus funciones y los objetivos del proyecto.

Palabras clave: Metodología ágil Scrum, Dirección de Proyecto, Guía de PMBOK del PMI, Mejora continua, Gestión de procesos, Planificación

Abstract

The objective of this research is to analyze the Agile Methodology in the direction of editorial projects in a private communications agency. The study has a qualitative approach, of a basic type and its case study design. The interview was applied to three collaborators immersed in the area and to a Scrum specialist, the interview was semi-structured, it was broken down and coded, then the findings were triangulated according to each specific objective. The results show that Project Management does not use the agile Scrum framework in all its phases of its projects, although there is planning, control of deliverables and constant communication with collaborators, there is no continuous control over the results. deliverables of the project, do not use a flow of deliverables that is not controlled by the leader, causing disorganization in the team and the deliverables, therefore it is essential that the scrum framework is applied in all its phases in order to ensure the improvement of the flow of their projects since it is fundamental in the work team that there is a good organization, communication and commitment in the team, in addition the team is clear about its functions and the objectives of the project.

Keywords: Agile Scrum methodology, Project Management, PMI PMBOK Guide, Continuous improvement, Process management, Planning

I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la Dirección de proyectos basándose en un enfoque de metodología ágil es fundamental para que las organizaciones innoven, replanteen sus servicios, procedimientos, costos y planificación para mejorar sus procesos. (América Economía, 2018). La Dirección de Proyectos utiliza la gestión de los procesos para alcanzar los propósitos para determinar mediante un estándar o metodología la gestión del proyecto, utilizando herramientas y técnicas. (PMBOK, 2021)

Por ello, la ISO 21500, determina un estándar para que los procesos, organizaciones y directores de Proyectos, logren proyectos de manera más eficaz y eficiente. Por otro lado, los estándares y metodologías en la Dirección de Proyectos aportan para que la organización sea competitiva provocando que construyan una estructura de trabajo orientada a mejorar su productividad y eficiencia de los procesos. (ISO 21500, 2012).

Por otro lado, la implementación en las metodologías ágiles por la dirección de proyectos, indican que existe un crecimiento en la implementación en las grandes industrias. (Raga, 2022). Para ello, los directores de proyectos tienen la función de dirigir al equipo utilizando enfoques, metodologías y conjuntos de prácticas para cumplir lo planificado en el proyecto. (Cury, et al., 2023)

A nivel mundial, la Dirección del Proyecto determina que 43% de las organizaciones culminan sus proyectos utilizando su presupuesto adquirido. Por otro lado, el 29% determina que culminan sus proyectos según lo programado. Por la pandemia COVID-19, influyó en el enfoque de las empresas utilizando la dirección de proyectos ya que un 58% determinó que la pandemia impactó para una inversión en herramientas digitales, compromiso laboral, colaboración en trabajo remoto. Finalmente 40% determina que las estrategias para la dirección de proyectos son efectivas (KPMG, 2020)

Según el informe anual *State of Agile*, Scrum es el marco ágil más utilizado, por otro lado, la tasa de éxito en los proyectos utilizados en el marco Scrum es 60% a comparación de proyectos de enfoque tradicional. Debido a la pandemia hizo que

muchas empresas se adaptaran a un entorno de trabajo totalmente remoto, sometiendo las prácticas de Scrum. (Cucolaş y Russo, 2023; Higa, et al., 2021). Por otro lado, Scrum aporta buenas prácticas logrando mejorar la colaboración de los equipos del proyecto mediante la entrega parcial e incremental del producto final, por ello este marco de trabajo se utiliza en entornos complejos y cambiantes. (Gomez, 2021)

En el Perú, el sector empresarial requiere estrategias, herramientas y profesionales de dirección de proyectos con la finalidad de impulsar estrategias y alcanzar sus logros deseados, por ello se orientan que las empresas inviertan recursos para la dirección de sus proyectos. (Nuñez, 2022). El avance de las tecnologías está en constante crecimiento por ello las metodologías ágiles son herramientas tienen la finalidad de lograr un mejor flujo de trabajo, aumento de la capacidad de respuesta, disminuyendo los tiempos de entrega, reduciendo los costos, potenciando la satisfacción laboral. (Eserp, 2022)

La empresa es una agencia de comunicaciones, dedicada en brindar servicios de proyectos a diferentes clientes en el rubro del editorial en la producción de proyectos editoriales en la creación de productos como entornos digitales por ello, debido a que manejan diferentes proyectos de manera simultánea con diferentes clientes, y debido que actualmente se encuentran en la modalidad remota tienen diferentes colaboradores en diferentes partes del país, por ello, debido a lo anterior en sus proyectos tienen dificultades como el compromiso de los colaboradores, retraso en sus procesos de producción, reprocesos de actividades, cambios no programados del cliente logrando atrasos en su cronograma por ello la mayoría de sus proyectos superan su planificación pactada.

Por ello, se determinó la siguiente pregunta general: ¿Cómo es Metodología ágil en la dirección de proyectos editoriales de una Agencia Comunicaciones privada, Lima 2023? Por lo anteriormente mencionado se determinó los siguientes específicos: ¿Cómo es la planificación mediante Metodología ágil en la dirección de proyectos editoriales de una Agencia Comunicaciones privada, Lima 2023?, ¿Cómo es la ejecución mediante Metodología ágil en la dirección de proyectos editoriales de una Agencia Comunicaciones privada, Lima 2023? y ¿Cómo es el

control mediante Metodología ágil en la dirección de proyectos editoriales de una Agencia Comunicaciones privada, Lima 2023?

Se justifica teóricamente, se busca comprender si los proyectos de la empresa utilizan los criterios de Scrum. En la práctica, el resultado de la investigación permitirá conocer los proyectos de la organización y comprobar si utiliza los principios de Scrum. De forma metodológica, se pretende que la investigación sea utilizada en otras investigaciones y contribuyendo en el rubro con la misma problemática.

El objetivo general es analizar la Metodología ágil en la dirección de proyectos editoriales de una Agencia comunicaciones privada, Lima 2023. Por ello se determina los siguientes específicos: comprender la planificación mediante Metodología ágil en la dirección de proyectos editoriales de una Agencia Comunicaciones privada, Lima 2023, analizar la ejecución mediante Metodología ágil en la dirección de proyectos editoriales de una Agencia Comunicaciones privada, Lima 2023 y analizar el control mediante Metodología ágil en la dirección de proyectos editoriales de una Agencia Comunicaciones privada, Lima 2023.

II. MARCO TEÓRICO

En los estudios revisados en el contexto nacional sobre la variable Metodología Ágil en la Dirección de Proyectos, Guzmán, (2021) determinó la aplicación de Scrum en la gestión de proyectos. Su enfoque es cualitativo empleando como instrumento la entrevista. Concluyeron Scrum en la gestión de proyectos identificaron que los proyectos deben tener los requerimientos definidos en su planificación, los colaboradores del equipo deben comprometerse e identificarse con el proyecto mediante la definición de documentos y herramientas orientado a la adecuación del desarrollo con la finalidad de designar roles de acuerdo con el perfil de cada colaborador del equipo, programación constante de reuniones.

Cotos, et al., (2020), tuvieron como objetivo la aplicación de las prácticas ágiles orientadas al Design y Scrum. La investigación tiene un enfoque cualitativo. Asimismo, propusieron la creación de un equipo responsable del proyecto logrando que se desempeñe de acuerdo con cada fase del entregable. Concluyeron, que la propuesta es aplicada mediante prácticas, herramientas y técnicas ágiles al entregable determina una mejora en el diseño y ejecución de la capacitación, promoviendo la mejora continua, apuesta por la calidad y diferenciación respecto a sus competidores.

Falen (2020), su principal objetivo es la implementación del marco Scrum en los proyectos. Su enfoque es cualitativo empleando como instrumento la entrevista. Concluyeron indicando luego de la implementación de Scrum en los proyectos deben definir las herramientas, procedimientos y documentos para orientarlos en la línea del negocio, por ello es fundamental elaborar técnicas para que los roles Scrum sean orientados a habilidades y conocimientos de cada colaborador del equipo, utilizar reuniones de retroalimentación, cronograma orientado a mejorar el producto antes de su entrega final en las etapas basándose en Scrum que logrará mejorar el seguimiento del proyecto.

Guzmán (2019), determinó el análisis e identificación de causas que afectan en la ejecución en la implementación con la metodología Scrum. Por ello se ejecutaron 20 proyectos en dos grupos, 10 enfocados en metodología tradicional y

10 con Scrum. Su enfoque es cualitativo empleando como instrumento la entrevista. Concluyeron después del análisis y comparaciones en la implementación del Scrum demostró resultados positivos para los desarrollos de software por ello se confirmó aumento en la mejora del producto mediante la reducción del número de fallas en el sistema.

En referencia a los trabajos previos revisados en el contexto internacional sobre la variable Metodología Ágil en la Dirección de Proyectos, Armendariz (2023), determinó en su investigación analizar si es viable la metodología Scrum en sus proyectos. La investigación es cualitativa de nivel descriptivo. La aplicación del Scrum en conjunto con la norma ISO-9001 determinan una mejora continua de la organización, minimizando defectos en la producción. La implementación del método Scrum se obtuvo en los procesos. Se concluyó existen mejoras para producción de sus productos y minimización de costos.

Monar (2022), en su investigación determinó la aplicación de una metodología ágil en proyectos. Consistió en analizar la implementación de dicha metodología utilizando herramientas técnicas con la finalidad de recopilar datos mediante la entrevista. Se determinó como resultado de la investigación que utilizando las estrategias tradicionales ocasionan inconvenientes en la colaboración y resultados. Por ello, es beneficioso el desarrollo de la Scrum en la aplicación de Proyectos con la finalidad de organizarse para cumplir los propósitos propuestos.

Soueid y Corá (2021), en su publicación determinó comprender la utilidad del Manifiesto Ágil y las herramientas Scrum generarían resultados positivos de eficiencia. Su enfoque es cualitativo empleando la entrevista a 14 empleados de diversas áreas. Finalmente se concluyó que hubo un impacto positivo entre la colaboración del personal con una mayor proximidad del usuario para mejorar sus procesos, mejor comunicación e interactividad en el equipo, mejor priorización de actividades, generación de nuevos productos y la adopción de una reunión retrospectiva al final de cada ciclo de entrega como procedimiento formal de mejora continua.

Casal (2019), tuvo como objetivo la implementación de metodologías ágiles en un proyecto informático. Debido a una falta de productividad de un equipo, se

implantó los principios de las metodologías ágiles, durante once meses se implementaron prácticas de Lean, EX y SCRUM, se descentralizan y designan las responsabilidades en el equipo de trabajo con la finalidad de mejorar las tareas de gestión y comunicación, crearon reuniones rutinarias del equipo, fomenta un ambiente confortable basado en un entorno colaborativo fomenta la productividad y logrando la formación continua del equipo, el ciclo de trabajo se utilizó Scrum. Por ello se concluyó que después de la implementación el equipo mejoró su productividad, su tiempo de entrega en sus entregable, mejora el clima laboral logrando los logros del proyecto.

Después de los antecedentes de la investigación, se desarrolló marco teórico con la finalidad de dar el fundamento teórico en la variable de la realidad problemática.

Las empresas requieren que los proyectos cumplan sus objetivos, por ello la dirección del proyecto debe crear valor a la empresa y los interesados del proyecto mediante el valor agregado. En la dirección de proyecto determina estrategias, toma de decisiones y solución de dificultades mediante reglas y principios. Lo anteriormente mencionado contribuye a que los colaboradores integren una cultura y mejor colaboración entre el equipo. (PMBOK, 2021).

Los métodos ágiles iniciaron en los noventa como reacción a los modelos tradicionales de gestión en las organizaciones. La industria necesita nuevas dinámicas que le permitan enfrentar y afrontar los cambios del nuevo siglo, y el uso y desarrollo de nuevas tecnologías ha sido y ha sido una condición previa hasta el día de hoy. Actualmente, existe una gama de herramientas que abordan estos métodos ágiles, y cada vez son más conocidas y utilizadas (Torres, 2020)

El origen de la metodología ágil proviene del 2001, de un congreso donde se acuñó la palabra agile, determinaron los pasos para que los desarrolladores puedan generar un producto en menor tiempo, se buscó desarrollar una nueva forma de desarrollo de software a comparación de la metodología tradicional (Rial, 2019). Agile es un término orientado a las metodologías de implementación de software que enfatizan la entrega incremental, comunicación en equipo, planificación y aprendizaje continuo. (Najih et al., 2023)

La gestión ágil de proyectos (APM) son un grupo de principios y prácticas con la finalidad de organizar proyectos para asegurar su óptimo desempeño. Representa una gestión de equipos enfoque y un marco de productividad que apoye el progreso continuo e incremental en las prioridades de trabajo. (Martín, 2023) El enfoque APM surgió como un complemento a la gestión tradicional de proyectos, que se da ante el deseo de actualizar y mejorar de la gestión de proyectos, haciendo flexible e iterativo. También tiene como objetivo obtener el mejor rendimiento y resultados, con menos esfuerzo, al trabajar con innovaciones, agregando valor al producto en vista de clientes. La principal diferencia entre APM y enfoques tradicionales son: un equipo de autogestión y una visión amplia de todo el proceso. Para ser eficientes, los equipos ágiles deben aplicar las prácticas más sencillas durante el desarrollo del proyecto. (Fornaziero de Almeida et al., 2023)

Scrum es un marco ágil introducido inicialmente por Sutherland y Schwaber orientado en la creación del software, y fue descrito formalmente por primera vez por Schwaber en 1995, por ello dicho marco ha atraído una atención significativa y se ha introducido en varios otros campos e industrias. El enfoque iterativo de Scrum permite a las empresas gestionar mejor los desafíos que poseen las organizaciones. (Miro, 2022; Hron y Obwegeser, 2022; Flores, et al., 2023) Por otro lado, Scrum, tiene como objetivo la gestión de proyectos, propone un seguimiento al permitir un monitoreo adaptativo continuo, también se puede aplicar a otros proyectos no relacionados con el desarrollo de software. (Capuñay, y Anton, 2021; Schön, et al., 2023; Senabre, 2019).

Scrum utiliza el empirismo, se orienta el conocimiento mediante la experiencia con la finalidad de tomar decisiones. Posee tres pilares que son la transparencia, Inspección Adaptación y valores como compromiso, coraje, enfoque, apertura y respeto (Schwaber, K. y Sutherland, J. 2020) Scrum es denominado un marco ágil más utilizado, permitiendo un grupo mediante la planificación e implementación de su producto en ciclos más pequeños, denominado en sprints, que duran entre 1 y 4 semanas, esto es aplicado de manera cíclica obteniendo buenas prácticas en el trabajo colaborativo para el logro de los planificado en el proyecto. (Chavez et al., 2021).

En la definición de las categorías de la variable de Metodología Ágil en la dirección de proyectos editoriales, se empleó la guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (PMBOK, 2021), en su séptima edición y la guía Scrum (SCRUM, 2022).

Las necesidades de los proyectos y la colaboración de los equipos son fundamentales para obtener resultados satisfactorios, Scrum es un enfoque que determina reglas y tareas específicas para conllevar la interacción del proyecto con la finalidad de asegurarlo. (Gaete, 2022). Los métodos ágiles logran demostrar su aplicación y eficacia en implementación en proyectos de software, mediante una implementación en corto ciclo de vida (Capuñay y Anton, 2021).

Scrum es el más común, ofreciendo una mejor comunicación y una documentación más rápida identificando los ciclos cortos, mejor satisfacción del cliente, minimización de errores, adaptación rápida. Por lo tanto, Scrum a menudo ha reemplazado a RUP en varios proyectos de desarrollo de software. (Shafiee, et al., 2020; Morandini, 2021; Ouriques, et al., 2023) Por otro lado, Scrum se orienta para el desarrollo de los contenidos de la idea de negocio, permitiendo que los proyectos en una empresa, mejorando sus habilidades y competencias en términos de comunicación y cooperación del equipo, así como pensamiento crítico y creatividad para resolver desafíos. (Tomas et al., 2022).

Debido a un mercado cada vez más exigente, las organizaciones de desarrollo de software han enfrentado importantes problemas en los proyectos, minimización de la producción, minimización de costos y el crecimiento de la tecnología. Este contexto sugiere un terreno fértil para los métodos ágiles, de los cuales se destaca el marco Scrum ampliamente adoptado, centrado principalmente en la gestión de proyectos (García et al., 2022).

La primera categoría es la planificación de la Metodología Ágil se denomina a la planificación es el proceso para determinar los requisitos del proyecto y sus entregables para lograr cumplir sus metas. (PMBOK, 2021).

Para la subcategoría Metodología del proyecto, Scrum es concebido en la industria de la ingeniería de software ofrece una mejora en la comunicación para los equipos de proyecto logrando una mejora en la planificación de actividades

permitiendo flexibilidad ante eventos cambiantes, reduciendo la incertidumbre y creando confiabilidad. (Chumpitaz et al., 2020; Metrôlho et al., 2020). La metodología ágil se utiliza para superar estas deficiencias y mejorar el desarrollo de proyecto con la finalidad de incrementar su uso en las organizaciones ya que utiliza características distintivas permitiendo cambios durante las etapas del proyecto, satisfacción del cliente, desarrollo iterativo e interacción cliente-desarrollador. (Piñeres, 2022).

Scrum ayuda a cumplir con los requisitos del cliente al interactuar con el cliente y el desarrollador. En lugar de esto, Scrum todavía tiene algunos desafíos que influyen en el costo de un Scrum. Estos factores desafiantes incluyen la coordinación, el tamaño del equipo, la solicitud de cambio, la complejidad y los problemas en las sesiones de reuniones diarias. Debido a estos factores, en su mayoría, el costo y el tiempo superan a los proyectos basados en Scrum. (Aziz, et al., 2022)

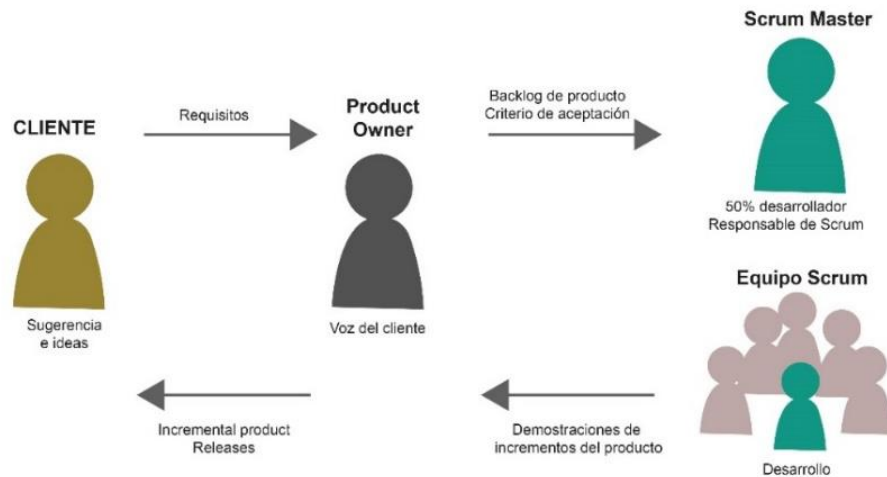
Para la subcategoría Herramientas de proyecto, las necesidades de los proyectos y la colaboración de los equipos son fundamental para obtener resultados satisfactorios permite, por ello el marco de trabajo de Scrum se divide en los equipos Scrum y sus roles, los eventos, los artefactos y sus reglas asociadas con la finalidad que cada componente posea un objetivo determinado y necesario. Scrum es un enfoque que determina reglas y tareas específicas para conllevar la interacción del proyecto con la finalidad de asegurarlo. (Gaete, 2022). Los métodos ágiles logran demostrar su aplicación y eficacia en implementación en proyectos de software, mediante una implementación en corto ciclo de vida (Capuñay y Anton, 2021).

Para la subcategoría Asignación de equipo, el Scrum Master, que es el dueño del producto y desarrolladores, en un equipo Scrum no existen jerarquías, es un equipo enfocado a un objetivo del producto. Por otro lado, es determina teóricamente y prácticamente de Scrum en el equipo como la empresa, es encargado de la efectividad del Scrum Team para mejorar sus prácticas dentro del Scrum. (Schwaber y Sutherland, 2020) Las características y prácticas de lo que hace que un equipo Scrum son fundamentales para que tenga éxito en Scrum. (Kadenic, et al., 2023)

estos roles para que puedan ajustar rápidamente el proyecto para cumplir mejor con sus objetivos. (Blas et al., 2021).

Figura 2

Equipo de Scrum



Fuente: *Elaboración propia*

La segunda categoría implementación de la Metodología Ágil, el término implementación o gestión denomina al proceso de ejecutar lo planificado anteriormente mediante actividades y entregables que aseguren según el cronograma que utilice el proyecto. (PMBOK, 2021). Por otro lado, en Scrum tenemos los eventos. Scrum es un marco ágil que dirige a personas, equipos y empresas con la finalidad de resolver soluciones a problemas difíciles, dado que Scrum utiliza la inteligencia colectiva empleando un enfoque repetitivo y aumentativo optimizando la predicción y control de riesgo. Por ello, Scrum comprende a un colectivo de colaboradores que tengan habilidades y experiencia. (Schwaber, y Sutherland, 2020)

Para la subcategoría Ejecución del proyecto, los sprint es un contenedor de un mes mediante un crecimiento de producto culminado y desplegable. Por otro lado, tenemos los sprint que es un repositorio para los eventos. Los eventos de cada Scrum es un logro para controlar los artefactos, dichos eventos se ejecutan simultáneamente logrando la reducción de la dificultad. Scrum desarrolla el

producto en sprints y establece un concepto de reunión diaria con el equipo para proyectar actualizaciones. Por otro lado, otros problemas en el Scrum están relacionados con el equipo y las reuniones diarias para el proyecto actualizaciones, Sin embargo, las reuniones diarias tienen limitaciones porque no todos los desarrolladores apoyan la reunión y en su mayoría no responden a las reuniones. (Aziz, et al., 2022)

Reunión de Planificación de Sprint (Sprint Planning Meeting) es una reunión que inicia en cada Sprint en el cual participa el equipo Scrum. Para el objetivo del Sprint (Sprint Goal) es un propósito establecido en cada para el Sprint con la finalidad de lograr el desarrollo de la lista de producto.

En el Scrum Diario (Daily Scrum) es una reunión de 15 minutos para sincronizar actividades. Revisión de Sprint (Sprint Review) se ejecuta al culminar el Sprint y el Product Owner presenta al equipo el incremento para su control y retroalimentación. Retrospectiva de Sprint (Sprint Retrospective) cuando el equipo controla y genera una planificación de mejora se realizará en el siguiente Sprint.

Figura 3

Evento de Scrum



Fuente: *Elaboración propia*

La tercera categoría es control del Metodología Ágil para PMBOK, el término control denomina al proceso de inspeccionar los resultados de la implementación para asegurar que los entregables estén correctos. (PMBOK, 2021).

Para la subcategoría Control de proyecto los artefactos de Scrum son necesarios para lograr claridad y conformidad logrando control y retroalimentación. Lista de Producto (Product Backlog) es un listado que es fundamental para los requerimientos del sprint. Lista de Pendientes del Sprint (Sprint Backlog) son elementos de la lista de producto seleccionados para el Sprint, más un plan con la finalidad de incremento de producto y logrando el Objetivo del Sprint. Incremento es la suma de los elementos de la lista de producto completados durante un Sprint generando valor de los incrementos de todos los Sprints anteriores. (Schwaber y Sutherland, 2020)

Para la subcategoría Evaluación del proyecto, Scrum realiza una evaluación y mejoramiento en los resultados del producto realizado logrando que sus procesos sean lo más idóneos. (Prasetyaa y Pratamab, 2020)

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

Enfoque de investigación

El enfoque del trabajo de investigación es cualitativa emplea la recolección y análisis de datos con la finalidad de establecer las preguntas de investigación o manifestar nuevas incógnitas en el proceso de interpretación (Hernández et al, 2014).

Tipo de investigación

El tipo de investigación es tipo básica, pues se pretende incrementar los conocimientos teóricos orientados a la aplicación de la Metodología Ágiles en la Dirección de Proyectos (CONCYTEC, 2018).

Diseño de investigación

El diseño es fenomenológicos pues su propósito principal es explorar, describir y comprender las experiencias de las personas con respecto a un fenómeno y descubrir los elementos en común de tales vivencias. (Hernández et al, 2014).

3.2. Categorías, Subcategorías y matriz de categorización

Las categorías y subcategorías, se emplearon los conceptos de la metodología Scrum.

Tabla 1

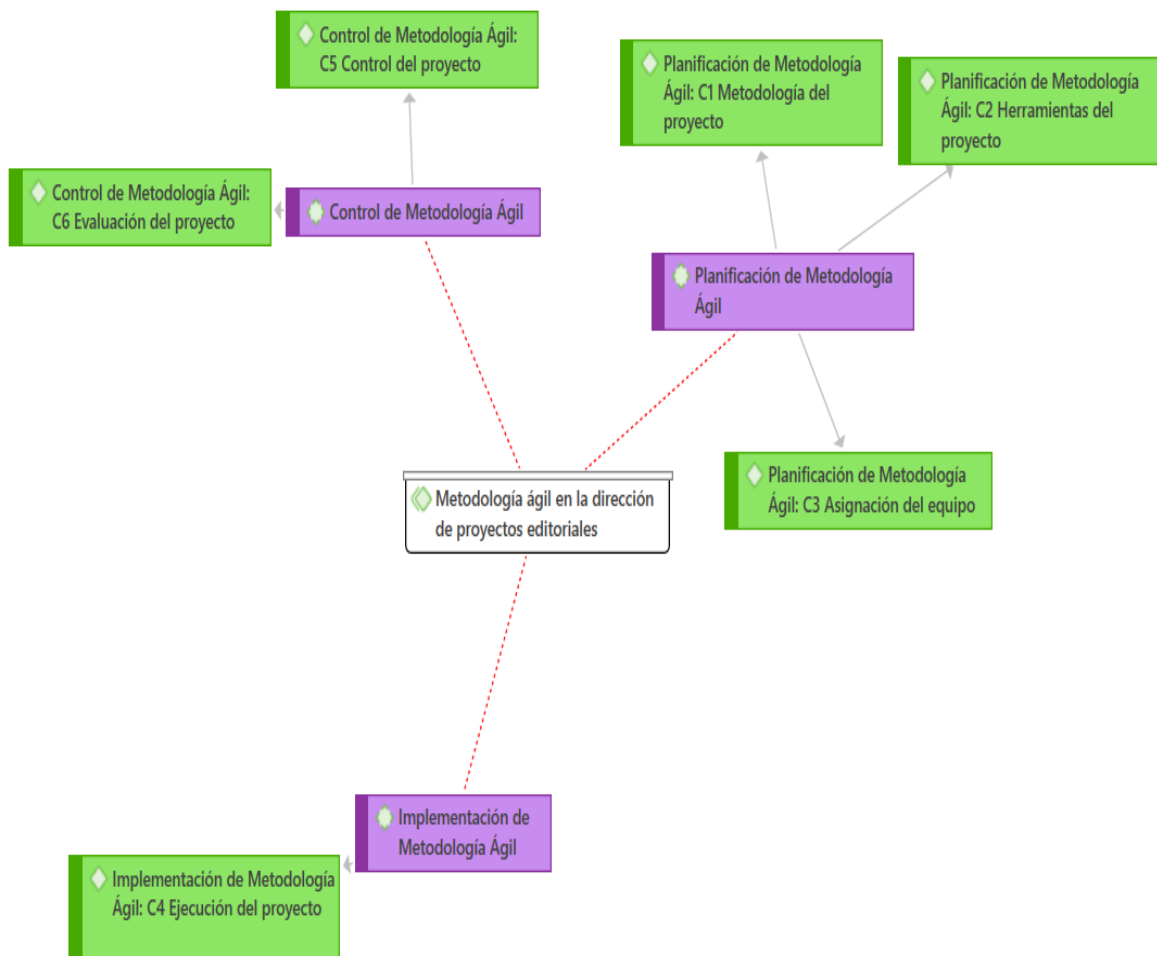
Categorías y subcategorías

Categoría	Subcategorías
Planificación de la Metodología Ágil	Metodología del proyecto Herramientas del proyecto Asignación del equipo
Implementación de la Metodología Ágil	Ejecución del proyecto
Control de la Metodología Ágil	Control del proyecto Evaluación del proyecto

Nota: *Elaboración propia*

Figura 4

Categorías y subcategorías



Fuente: *Elaboración propia*

3.3. Escenario de estudio

La empresa es una agencia de comunicaciones es el escenario de estudio, esta organización se dedica a brindar servicios de proyectos, principalmente se dedica a creación de proyectos editoriales.

3.4. Participantes

Se presenta la participación de la gerencia general, un coordinador y un trabajador del área y un especialista.

Tabla 2*Participantes*

N°	Cargo	Nivel
1	Gerente	Gestión
2	Coordinadora	Gestión
3	Colaborador	Operativo
4	Asesor	Especialista

*Fuente: Elaboración propia***3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Compilación de datos en un enfoque cualitativo para obtener datos a los colaboradores con el objetivo de analizar y comprender para contestar las preguntas de dicha investigación y generar conocimiento, se utiliza entrevistas semiestructuradas (Hernández et al, 2014). Es una herramienta eficiente, con la finalidad de conocer la experiencia de los entrevistados. (Yin, 2015).

Tabla 3

Contenido de la entrevista semiestructurada: variable, categoría y cantidad de preguntas

Variable	Categoría	Cantidad de preguntas
	Planificación de Metodología Ágil	5
Metodología Ágil en la dirección de proyectos editoriales	Implementación de Metodología Ágil	2
	Control de Metodología Ágil	3

Fuente: Elaboración propia

3.6. Procedimientos

Se elaboró la guía de entrevista, se procedió a entrevistar a los colaboradores se recogió la información obtenida en las entrevistas, realizadas a cuatro participantes, un especialista de Scrum y tres pertenecen al área de la empresa dicha entrevista fue la transcrita en la matriz de desgravación, luego se codificó las entrevistas y después se realizó la triangulación la información obtenida mediante la codificación de la entrevista utilizando la herramienta Atlas TI 22.

3.7. Rigor científico

El trabajo de investigación posee los criterios de consistencia, credibilidad, confirmabilidad y transferencia.

Consistencia, se refiere a la forma en que diferentes investigadores recolectan datos similares en el campo y efectúen los mismos análisis, generando resultados equivalentes. (Hernández et al, 2014). Consistencia determina tener un conocimiento en la autenticidad de la investigación y utilización de un conjunto de datos para el presente trabajo.

Credibilidad, se denomina el investigador comprendió la esencia completa y profunda de la experiencia de los participantes, necesariamente las cuales están relacionadas a la problemática (Hernández et al, 2014). Credibilidad, determina que los datos obtenidos son obtenidos de la organización.

Confirmabilidad, está relacionado en demostrar sesgos y tendencias del investigador, determinando buscar información en fuentes y realizar explicación lógica para interpretarlos. (Hernández et al, 2014). Confirmabilidad, los datos recogidos proceden de la experiencia del participante por ello se está basando en la realidad de la situación del problema de la investigación.

Transferencia, se denomina que la investigación pueda utilizarse en otros contextos o grupos en estudios posteriores (Hernández et al, 2014). Transferencia, puede ser utilizada en conocimiento teórico a otras investigaciones de la misma problemática, por ello se utilizó revistas científicas y libros especializados con la finalidad de utilizar la información para el desarrollo de la presente investigación.

3.8. Método de análisis de datos

Se utilizó la entrevista semiestructurada y la triangulación de métodos de recolección de los datos, es necesaria para alcanzar varias fuentes de información y métodos para recabar datos. En la investigación cualitativa se obtiene una amplitud y profundidad de datos de diferentes actores del proceso, fuentes, variedad de formas de recolección (Hernández et al, 2014).

Codificación es identificar por experiencia o conceptos mediante los datos, realizar acciones en los elementos para categorizadas, codificadas, clasificadas y agrupadas para la interpretación (Hernández et al, 2014).

3.9. Aspectos éticos

En la presente investigación los autores e investigadores citados están identificados bajo las referencias de la normativa APA. Por otro lado, se empleó el código de ética de la gestión de investigación de la Universidad César Vallejo y guía de elaboración del trabajo de investigación y tesis para la obtención de grados académicos y títulos profesionales 2020. En la investigación la redacción del documento es propiedad intelectual del autor. Por otro lado, se ha utilizado el software Turnitin para validar su contenido.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

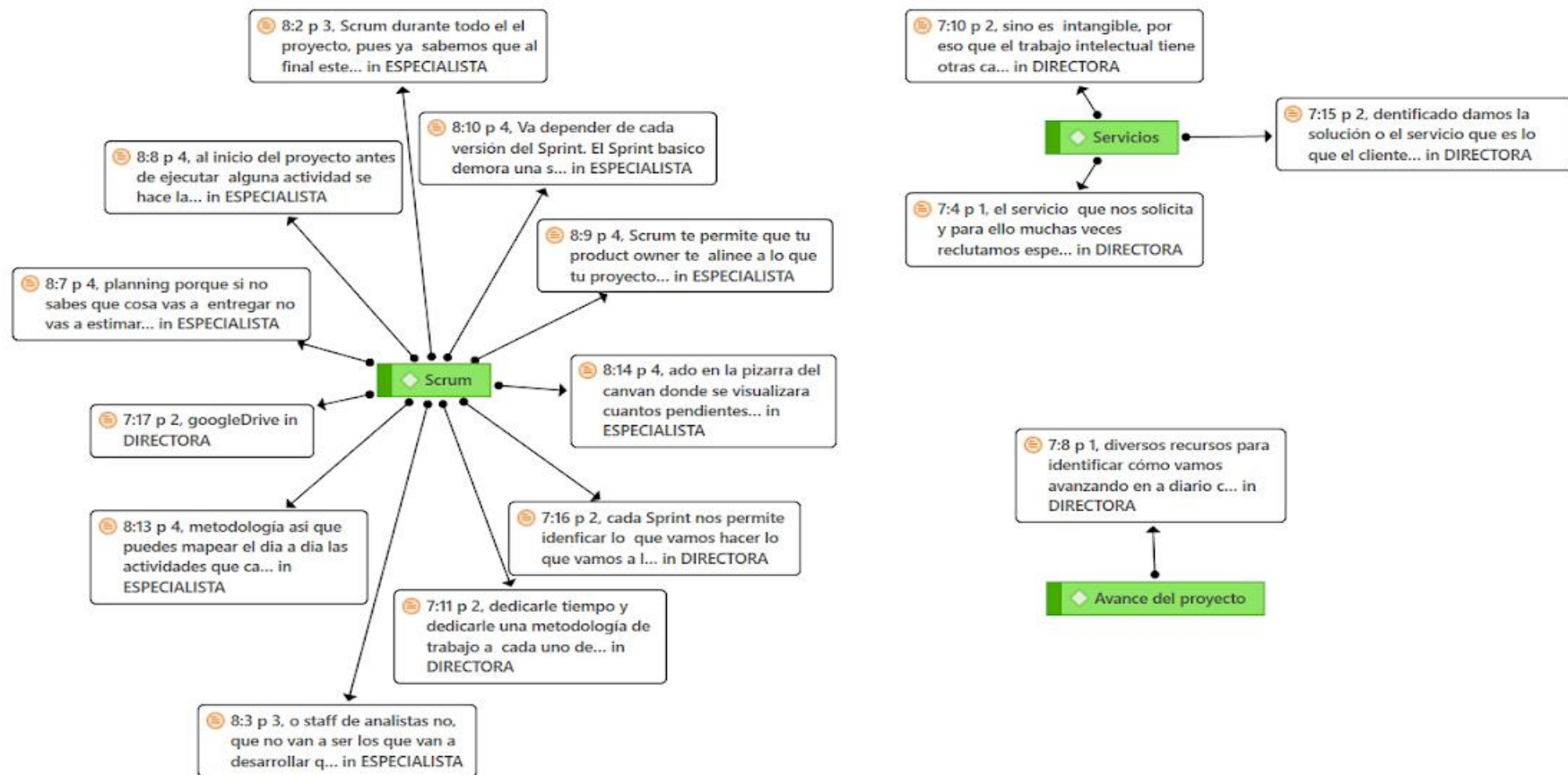
En esta etapa se recoge la información obtenida en las entrevistas, realizada a un especialista de Scrum y cuatro pertenecen al área de la empresa, dicha entrevista fue la transcrita en la matriz de desgravación, luego se codificó las entrevistas y después se realizó la triangulación la información obtenida mediante la codificación de la entrevista utilizando la herramienta Atlas TI 22.

Con respecto al primer objetivo específico (OE1): Comprender la planificación mediante Metodología ágil en la dirección de proyectos editoriales de una Agencia Publicitaria privada, Lima 2023.

En la subcategoría Metodología del proyecto, se determina lo siguiente:

Figura 5

Red Subcategoría Metodología del proyecto



Nota. Elaborado con Atlas TI 22

Al culminar las entrevistas a los participantes, orientado a la subcategoría Metodología del proyecto, mencionaron:

Entrevistado 1: Manifestó

“[...] Conozco la metodología Scrum, la hemos aplicado en algunos de nuestros proyectos que tiene como finalidad organizar en tiempo real las actividades que nosotros asumimos para ciertos proyectos. La aplicamos para algunos de ellos, en realidad no, no es específicamente en todos, específicamente cuando tenemos numerosos participantes o colaboradores y se necesita ver los avances en tiempo real cómo va avanzando el desarrollo del proyecto.”

Entrevistado 2: Manifestó

“[...] La metodología Canvan permite tener una comunicación y controlar los avances del proyecto. Scrum es el marco ágil utiliza procesos cortos para que los equipos puedan realizar entregas de manera evolutiva”

Entrevistado 3: Manifestó

“[...] Si utilizamos la metodología ágil, ya que es visual nos ayudan realizar el seguimiento del avance de los entregables de los proyectos que manejamos.”

Entrevistado 4: Manifestó

“[...] El marco ágil Scrum genera valor orientado a un objetivo del proyecto orientado a lo que busca el usuario final, es un marco ágil que permite controlar los entregables de forma evolutiva.”

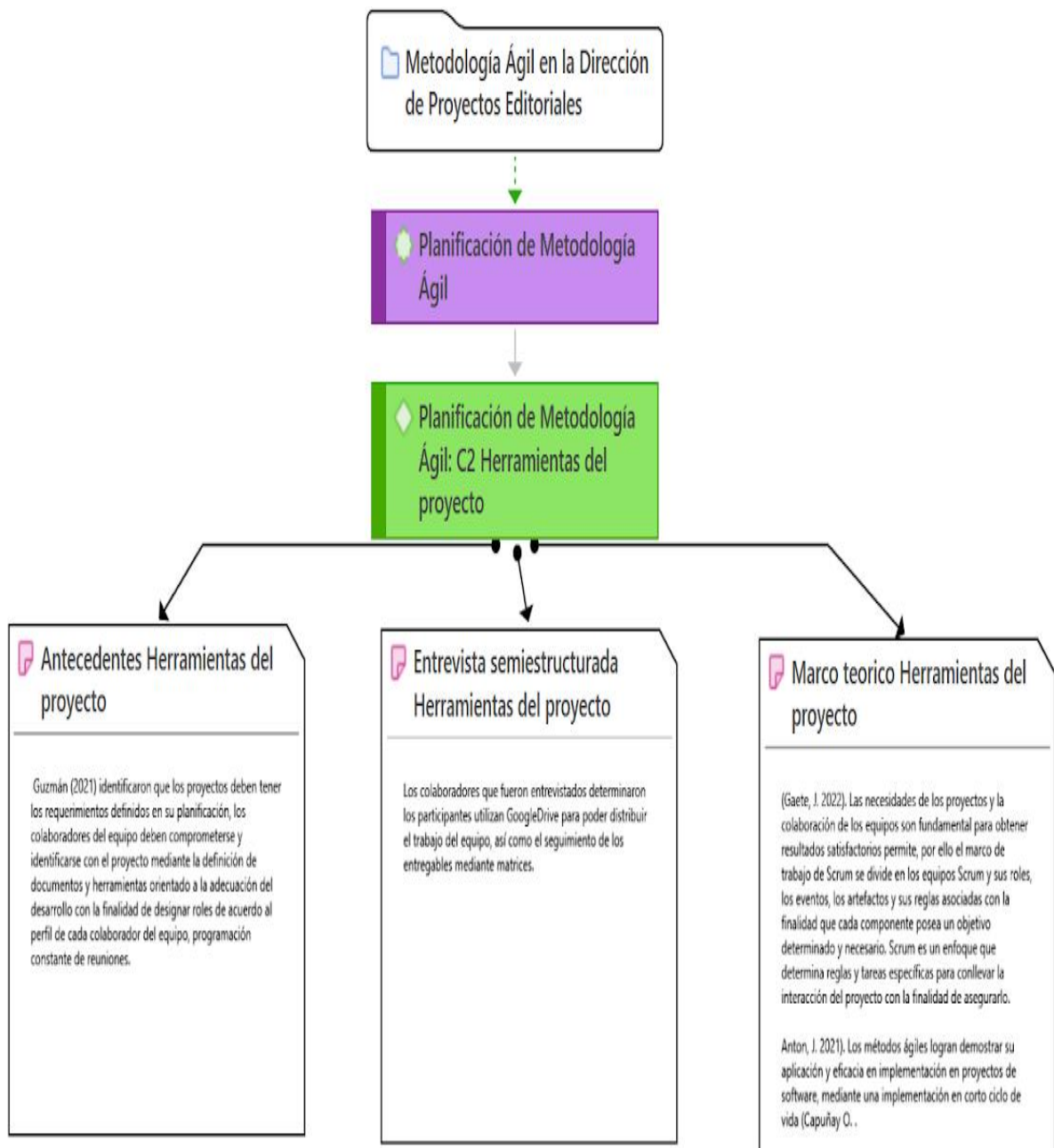
En general los colaboradores que fueron entrevistados determinaron que la implementación de una Metodología del proyecto generaría aportes a la

organización en este caso Scrum aportaría a la planificación de los entregables, mejoraría la relación del equipo y los colaboradores y el cliente.

Al culminar las entrevistas semiestructuradas de la subcategoría Metodología del proyecto, se procedió a realizar triangulación utilizando Atlas TI 22.

Figura 6

Triangulación subcategoría Metodología del proyecto



Nota. Elaborado con Atlas TI 22

Los resultados tienen concordancia con Piñeres (2022) pues determina que Scrum es un marco ágil que es utilizado para mejorar el desarrollo de los proyectos y superar las deficiencias con la finalidad de mejorar los proyectos en las organizaciones pues posee características reconocidas logrando mejorar el proyecto en cualquiera de sus etapas otorgando satisfacción al cliente y una mayor relación con el cliente y el equipo. Por otro lado, no concuerda con Aziz, et al., (2022), ya que determina que Scrum no influye en el costo del proyecto, cronograma y posee problemas en las sesiones de reuniones diarias.

Por otro lado, Cotos, et al., (2020); Casal, (2019) concuerda que Scrum permite una planificación e implementación de un producto en sprint logrando que se aplique de manera cíclica obteniendo buenas prácticas en el trabajo colaborativo mejorando la gestión y comunicación del equipo logrando una mejora en el entorno colaborativo.

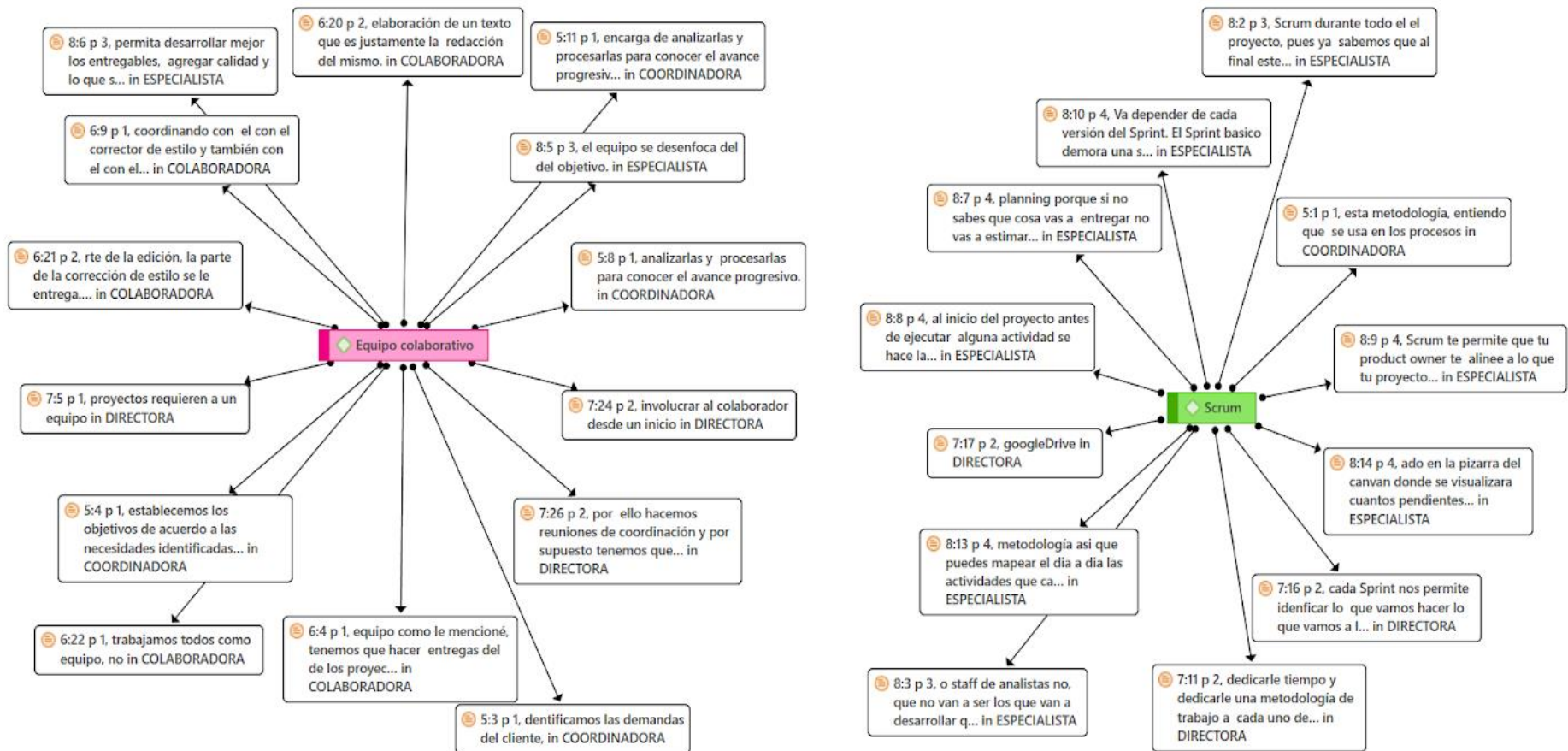
El resultado de la triangulación de la subcategoría Metodología del proyecto, se determinó que la aplicación de Scrum en los proyectos influye en la relación del equipo, entregables y organización del proyecto, así como mejora la comunicación con el cliente. Por otro lado, Scrum no influye en el cronograma y el costo del proyecto ya que dependerá de las intervenciones del cliente que realizará en los entregables del proyecto.

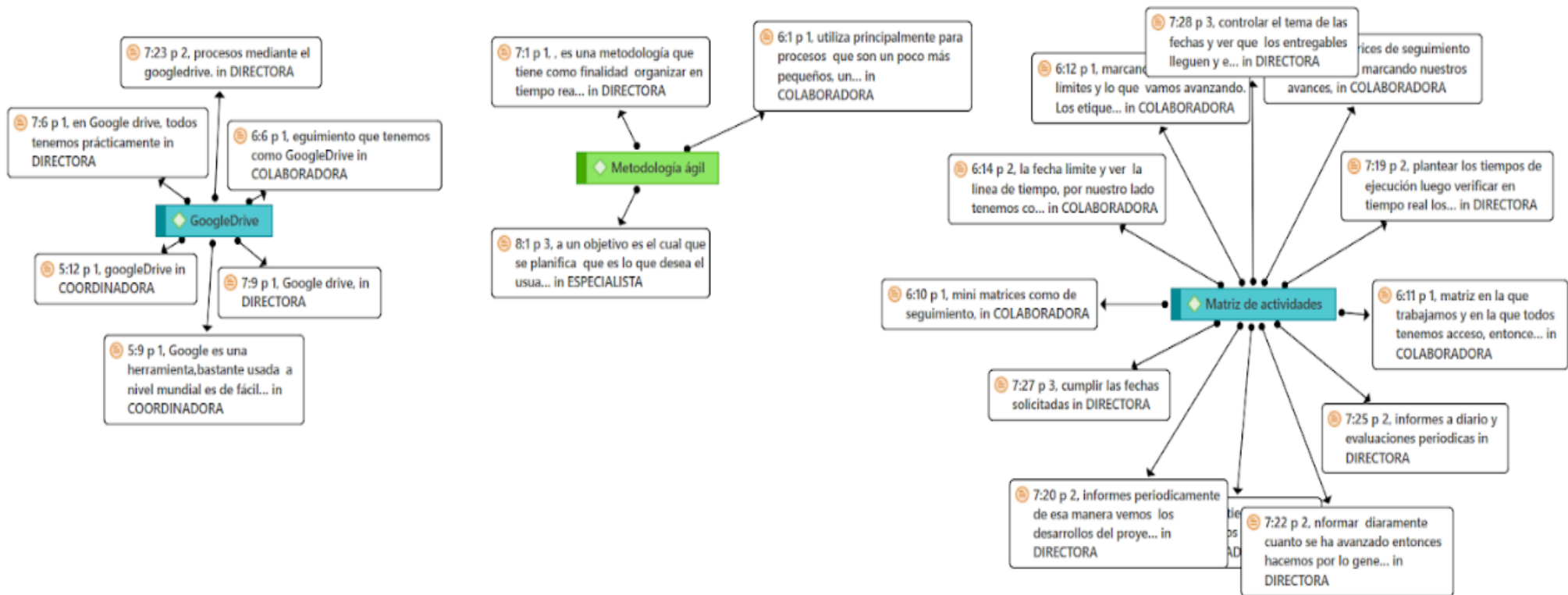
:

En la subcategoría Herramientas del proyecto, se determina lo siguiente

Figura 7

Red Subcategoría Herramientas del proyecto





Nota. Elaborado con Atlas TI 22

Al culminar las entrevistas a los participantes, orientado a la subcategoría Herramientas del proyecto, mencionaron:

Entrevistado 1: Manifestó

“[...] Trabajamos con googleDrive con la finalidad de compartir la información con nuestros colaboradores.”.

Entrevistado 2: Manifestó

“[...] Utilizamos Google Drive donde realizan cuadros que se comparten con el equipo para controlar de manera evolutiva el avance de sus entregables, logrando un diagnóstico evolutivo del trabajo”.

Entrevistado 3: Manifestó

“[...] Utilizamos matrices de seguimiento de sus colaboradores que se comparten por googleDrive para poder medir los avances del proyecto.”.

Entrevistado 4: Manifestó

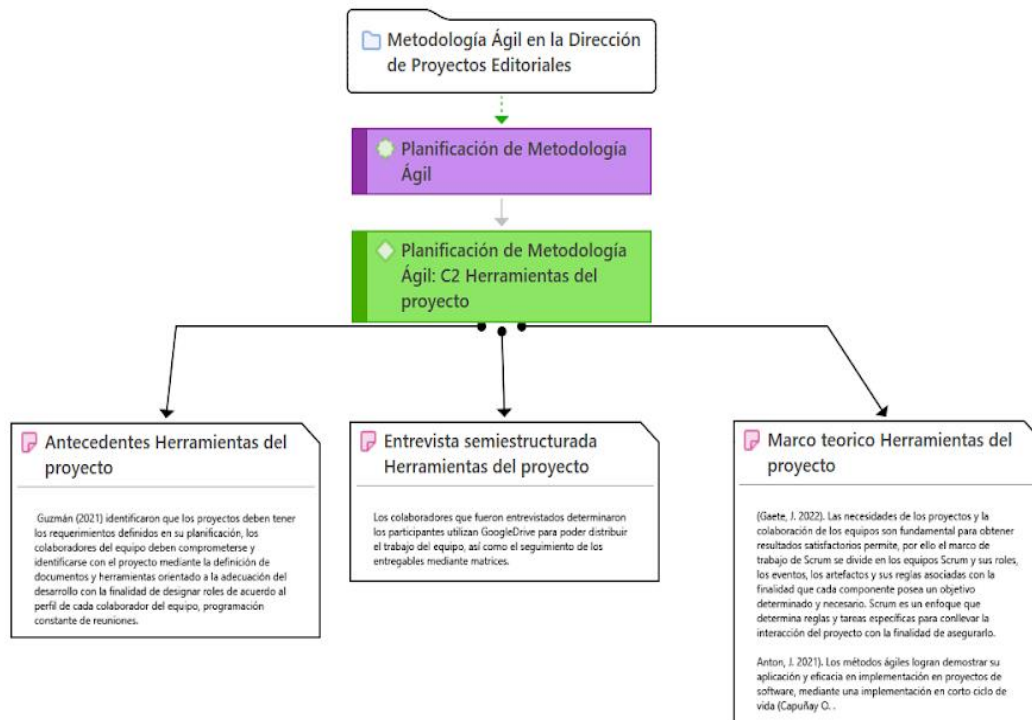
“[...] Canvan es una herramienta donde puedes validar tus avances a tiempo real mejora la interacción del equipo Scrum, por otro lado, se tiene los daily, retrospectiva y sprint para verificar si la planificación está según lo proyectado”.

En general los colaboradores que fueron entrevistados determinaron que los participantes utilizan GoogleDrive para poder distribuir el trabajo del equipo, así como el seguimiento de los entregables mediante matrices.

Al culminar las entrevistas semiestructuradas de la subcategoría Herramientas del proyecto, se procedió a realizar triangulación utilizando Atlas TI 22.

Figura 8

Triangulación subcategoría Herramientas del proyecto



Nota. Elaborado con Atlas TI 22

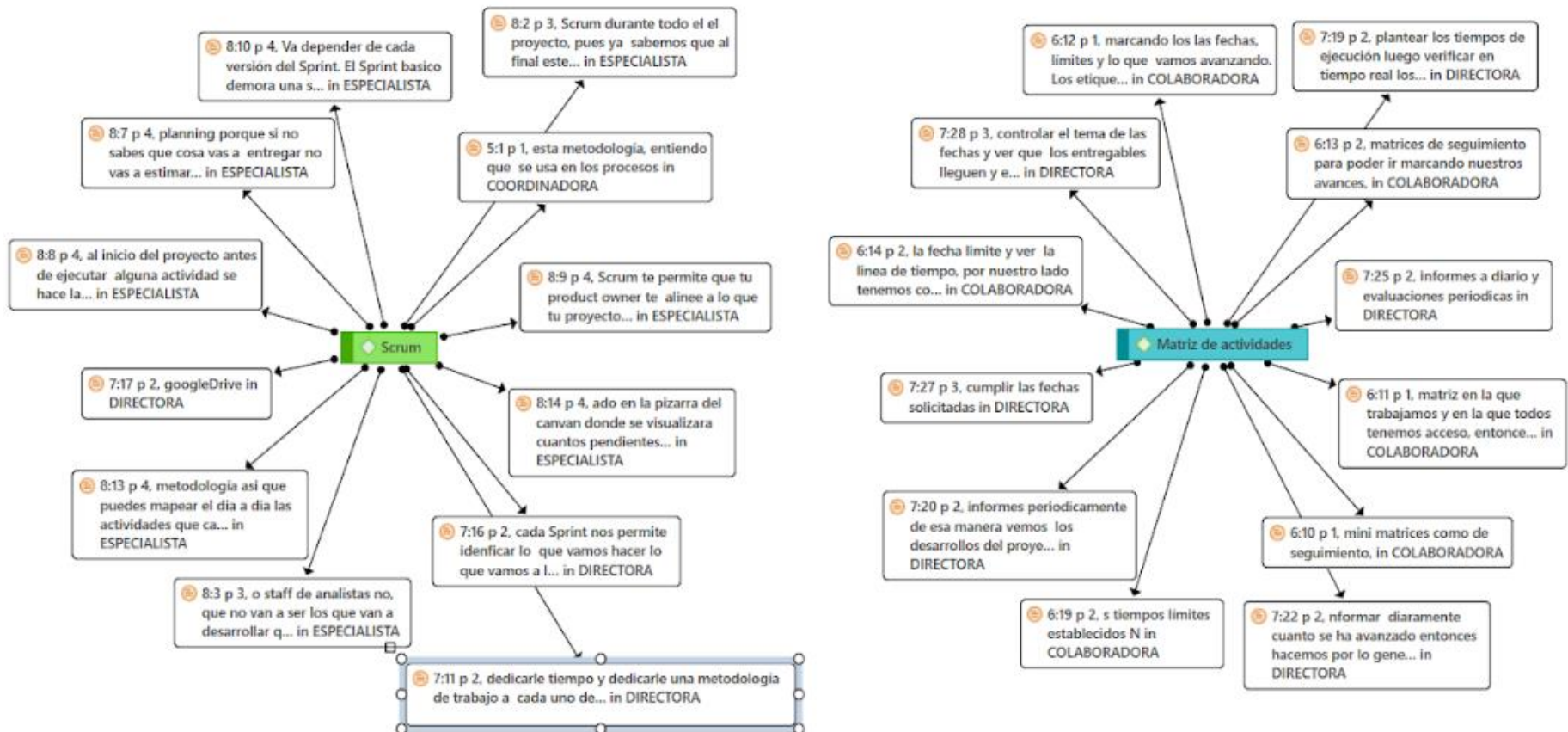
Los resultados tienen concordancia con Gaete, (2022); Capuñay, y Anton, (2021) coinciden que Scrum determina reglas y tareas específicas para conllevar la interacción del proyecto con la finalidad de asegurarlo. Por otro lado, Para Guzmán (2021) y Soueid, y Corá (2021) coinciden que un perfil adecuado en los colaboradores, reuniones, cronograma logran una colaboración en el equipo logrando mejorar sus procesos, mejor comunicación e interactividad en el equipo, mejor priorización de actividades, generación de nuevos productos.

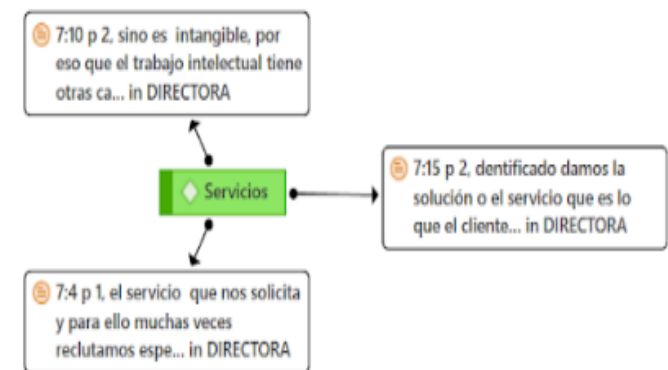
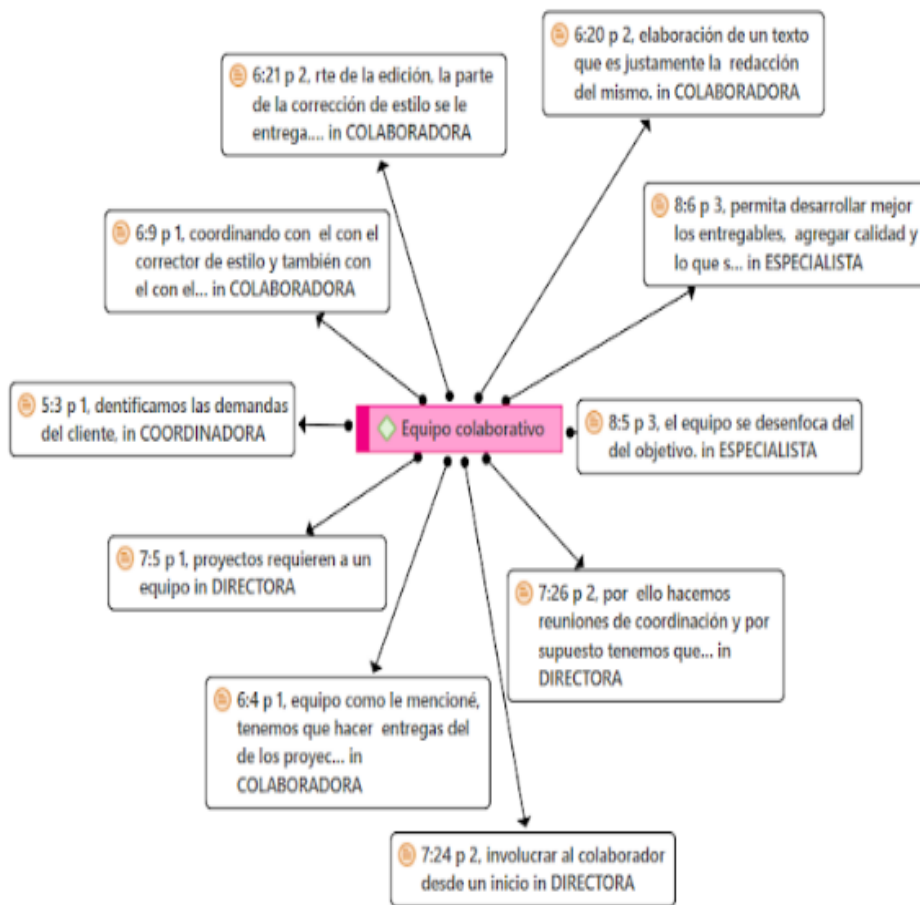
El resultado de la triangulación de la subcategoría Herramientas del proyecto, se determinó que la organización emplea un matriz de entregable con la finalidad de tener un seguimiento en tiempo real de los entregables de los proyectos. Por otro lado, la comunicación es constante con el colaborador siendo su modalidad de trabajo remota comparten por un drive el flujo de sus actividades, se evidencia que sus colaboradores son comunicativos y tienen compromiso con la organización.

En la subcategoría Asignación del equipo, se determina lo siguiente:

Figura 9

Red Subcategoría Asignación del equipo





Nota. Elaborado con Atlas TI 22

Al culminar las entrevistas a los participantes, orientado a la subcategoría Asignación del equipo, mencionaron:

Entrevistado 1: Manifestó

“[...] Tenemos un líder que planifica el proyecto, el coordinador que asigna los entregables y tenemos un equipo de desarrollo quienes son los que crean los entregables. Soy la directora de proyecto, esta es una empresa brinda servicios produce contenidos escribimos libros, textos escolares, documentos en función de lo que nos solicitan nuestros clientes por eso que el trabajo intelectual tiene otras características, no nosotros no podemos asumir muchos servicios de manera simultánea pues hay que dedicarle tiempo y dedicarle una metodología de trabajo a cada uno de los servicios pues es un poco complicado en realidad”.

Entrevistado 2: Manifestó

“[...] El desarrollador que realiza los formados en función a las necesidades del cliente. Otra persona que se dedica a levantar la información que es recopilada en los formatos y finalmente una persona que se encarga de analizarlas y confirmar el avance del proyecto. Encargada de levantar la información para que pueda ser evaluada y analizada”.

Entrevistado 3: Manifestó

“[...] La directora se encarga de la planificación, la coordinadora del control del avance del proyecto y yo me encargo de la producción de los entregables. Me encargo de producir textos de redacción luego el entregable se va compartiendo a los demás dependiendo del flujo del proyecto”.

Entrevistado 4: Manifestó

“[...] En Scrum, se tiene product owner, Scrum Master que es el líder y los desarrolladores que son quien son los colaboradores que ejecutan los sprint. El equipo Scrum debe funcionar para ello se respalda en las sesiones

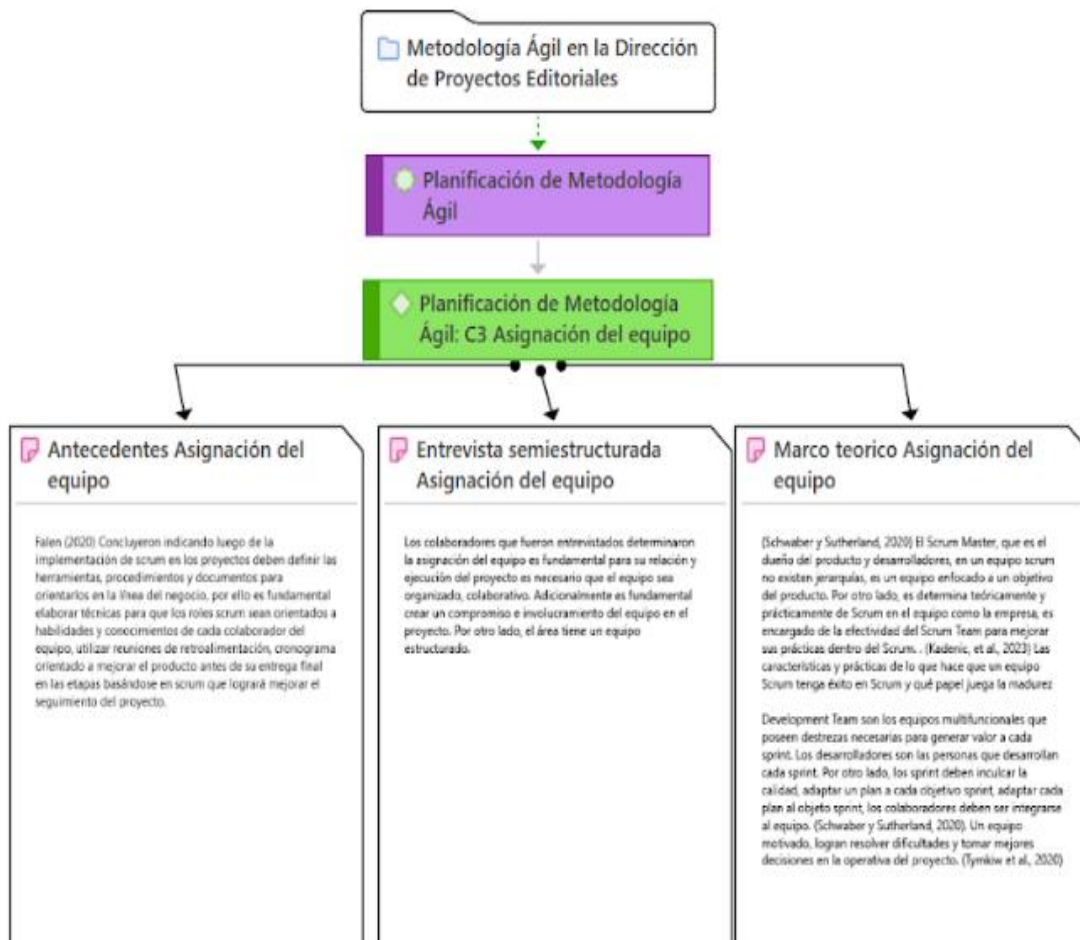
de retrospectiva la cual utiliza para ver en tiempo real lo que se está realizando”.

En general los colaboradores que fueron entrevistados determinaron que la asignación del equipo es fundamental para su relación y ejecución del proyecto es necesario que el equipo sea organizado, colaborativo. Adicionalmente es fundamental crear un compromiso e involucramiento del equipo en el proyecto. Por otro lado, el área tiene un equipo estructurado.

Al culminar las entrevistas semiestructuradas de la subcategoría Asignación del equipo, se procedió a realizar triangulación utilizando Atlas TI 22.

Figura 10

Triangulación subcategoría Asignación del equipo



Nota. Elaborado con Atlas TI 22

Los resultados tienen concordancia con Schwaber y Sutherland (2020) el Scrum Master es el dueño del producto es el encargado de manejar el Scrum team, el Product Owner, quien gestiona idóneamente el producto backlog, el cual desarrolla y comunica el objetivo del producto, entregables pendientes, asegurar que los entregables y Development Team son los equipos multifuncionales que poseen destrezas necesarias para generar valor a cada sprint. Los desarrolladores son las personas que desarrollan cada sprint. También determina que los colaboradores deben tener habilidades y experiencia para que aporten al proyecto.

Para Kadenic, et al., (2023) concuerda que las características y prácticas de lo que hace que un equipo Scrum son fundamentales para que tenga éxito en Scrum. Por otro lado, Falen (2020) concuerda que es necesario la definición de herramientas, procedimientos y documentos con la finalidad de aumentar las habilidades y conocimientos del equipo.

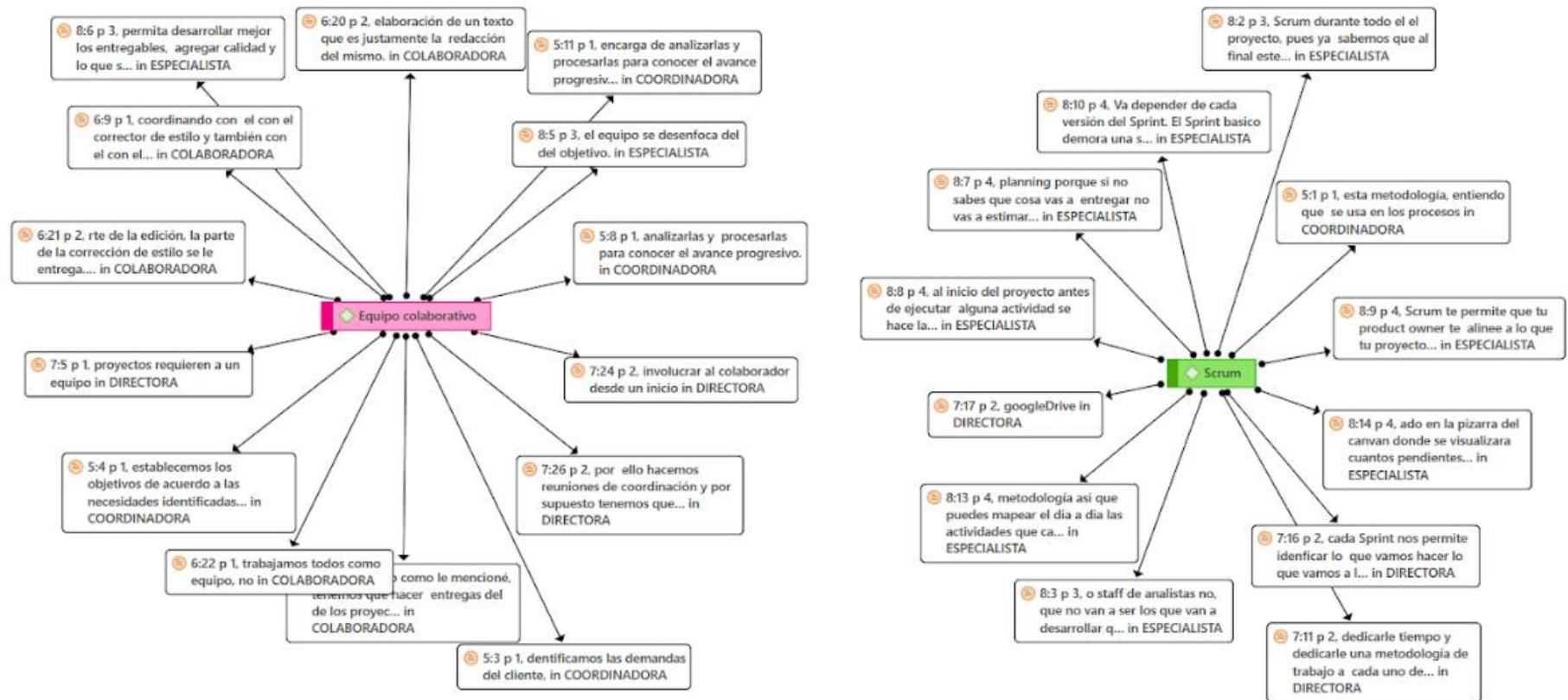
El resultado de la triangulación de la subcategoría Asignación del equipo, se determinó que la organización, comunicación y compromiso en el equipo es fundamental para que se logre los objetivos del proyecto, también los integrantes del equipo deben tener claro las herramientas para que realicen un aporte al equipo, es importante que se convoque colaboradores que no solamente tengan la experiencia profesional sino que tengan valores como el compromiso, responsabilidad, comunicación y disposición al cambio con la finalidad que se integren al equipo y puedan trabajar organizadamente.

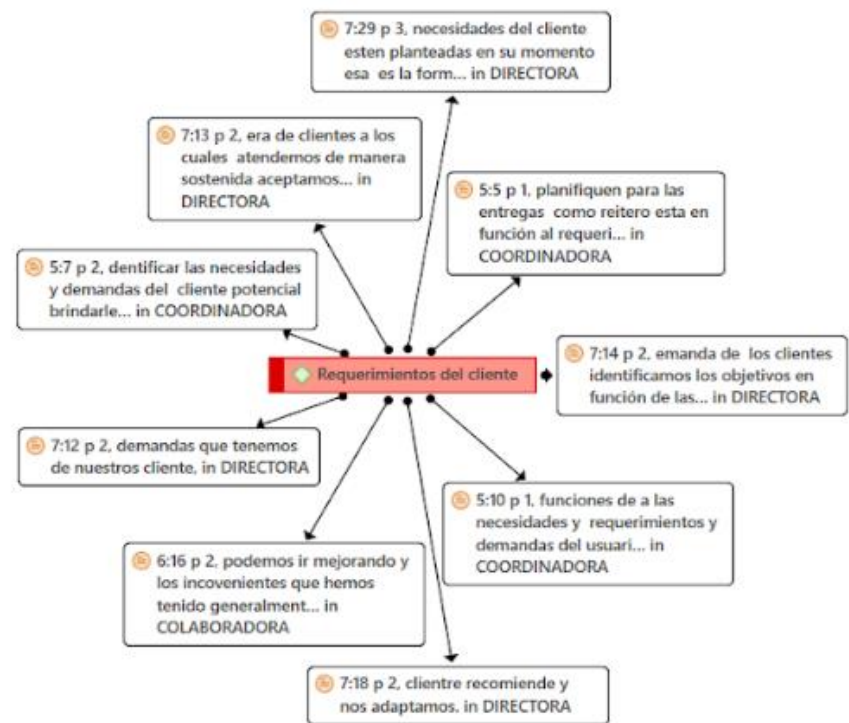
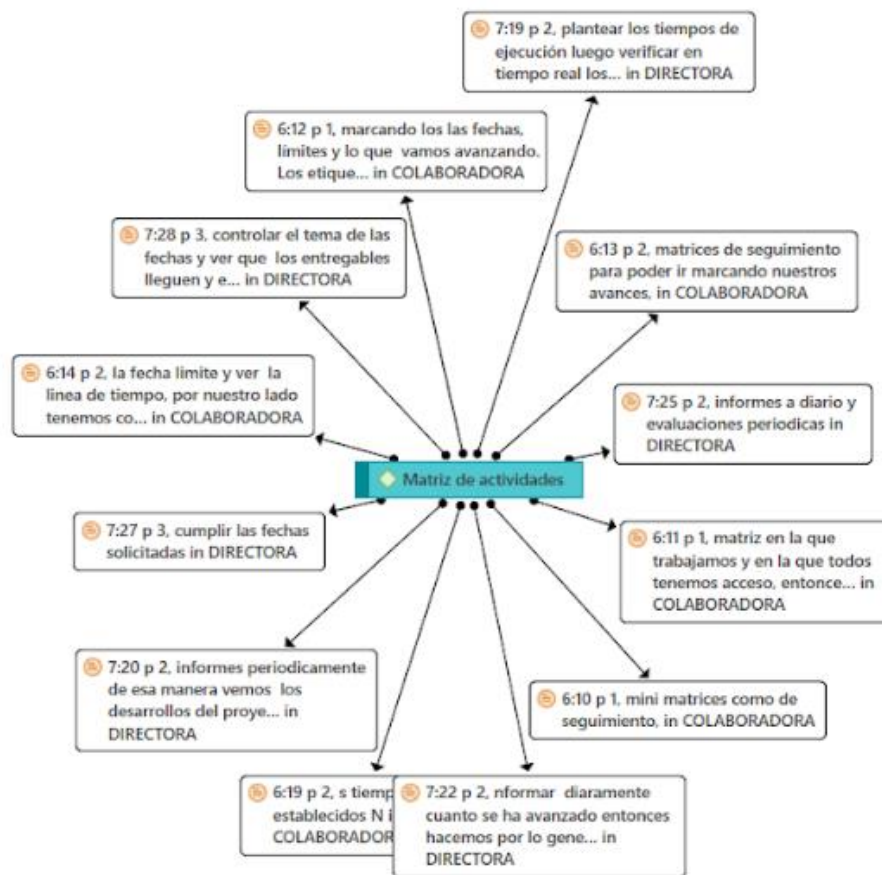
Con respecto al segundo objetivo específico (OE2): Analizar la ejecución mediante Metodología ágil en la dirección de proyectos editoriales de una Agencia Comunicaciones privada, Lima 2023

En la subcategoría Ejecución del proyecto, se determina lo siguiente:

Figura 11

Subcategoría Ejecución del proyecto





Nota. Elaborado con Atlas TI 22

Al culminar las entrevistas a los participantes, orientado a la subcategoría Ejecución del proyecto, mencionaron:

Entrevistado 1: Manifestó

“[...] Las principales actividades están regidas por las demandas que tenemos de nuestros cliente, nosotros tenemos una cartera de clientes a los cuales atendemos de manera sostenida aceptamos y recibimos estamos siempre involucrados no hay muchos especialistas que nosotros hacemos entonces si tenemos requerimientos, pedidos, al ser editores de libros y estar en el sector editorial están recuperándose debido a que después de la pandemia el sector editorial estuvo muy menguado con muchas dificultades entonces nosotros lo que hemos tenido que hacer migrar a voltear a otro tipo de servicio a otro tipo de cliente que si bien es relacionado con nosotros hacemos no termina en unos textos escolares el libro digital y espacios virtuales. Utilizamos googleDrive que utilizamos, pero depende de nuestros clientes algunos tienen una plataforma y adaptarnos que adaptarnos a ello.”.

Entrevistado 2: Manifestó

“[...] Identificar las demandas del cliente, establecemos los objetivos para planificar las actividades basadas en este diagnóstico y brindamos un tipo de solución. Sus entregables son cortos de dos semanas y el avance es diario o interdiario dependiendo como va ingresando la información. La herramienta que nos proporciona es el GoogleDrive ”.

Entrevistado 3: Manifestó

“[...] El área se encarga de desarrollo de tenemos la matriz que se comparte en googleDrive, hay buena participación y comunicación con el equipo con la finalidad de dar fechas límites y avance diario anexamos links de los avances los proyectos desde su redacción hasta su diseño en producción”.

Entrevistado 4: Manifestó

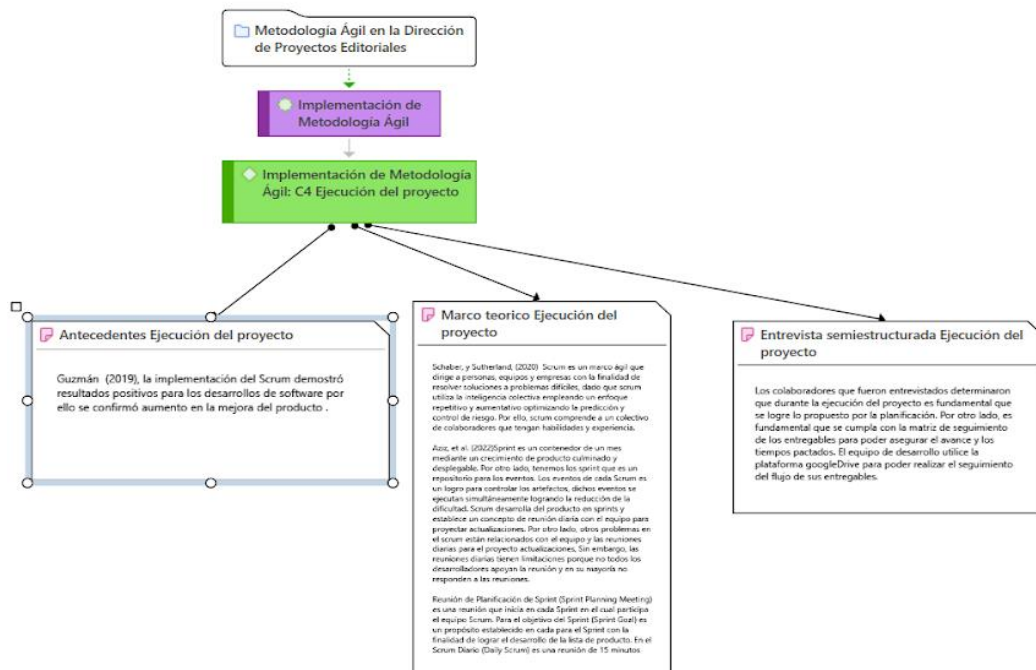
El planning es lo primordial con ello evalúas los entregables para poder levantar la información, en el marco Scrum determina para que los esfuerzos puedan enfocarse en un entregable dependiendo de lo necesite el cliente en su momento, luego de revisar el backload el product owner decide que actividades se enfocar y acuerdo a ello decidir el tiempo y costo”.

En general los colaboradores que fueron entrevistados determinaron que durante la ejecución del proyecto es fundamental que se logre lo propuesto por la planificación. Por otro lado, es fundamental que se cumpla con la matriz de seguimiento de los entregables para poder asegurar el avance y los tiempos pactados. El equipo de desarrollo utilice la plataforma googleDrive para poder realizar el seguimiento del flujo de sus entregables.

Al culminar las entrevistas semiestructuradas de la subcategoría Ejecución del proyecto se procedió a realizar triangulación utilizando Atlas TI 22.

Figura 12

Triangulación subcategoría Ejecución del proyecto



Nota. Elaborado con Atlas TI 22

Los resultados tienen concordancia con Schwaber, y Sutherland, (2020) Scrum, es un marco ágil de trabajo que dirige a personas, equipos y empresas para la implementación de proyectos en corto plazo utilizando un enfoque repetitivo y aumentativo optimizando la predicción y control de riesgo. Los eventos de Scrum se utilizan para inspeccionar y adaptar los artefactos de Scrum como el Sprint, Sprint Planning Meeting, Daily Scrum, Sprint Review y Sprint Retrospective con la finalidad que el equipo controla y genera una planificación de mejora constante en el proyecto.

Aziz, et al., (2022) coinciden si en el equipo tiene limitaciones, no se involucran en el proyecto, no se involucran en las reuniones ni el back load, crearían limitaciones en el proyecto. Concuerda con Martín, (2023) determina APM es fundamental que se utilicen principios y prácticas en la organización del proyecto para asegurar su óptimo desempeño. Por otro lado, Fornaziero de Almeida et al., (2023) coincide que el enfoque APM se orienta a ser eficientes y crear equipos ágiles deben aplicar las prácticas más sencillas durante el desarrollo del proyecto. Para Guzmán (2019) concuerda que en la ejecución de un proyecto utilizando el marco ágil Scrum demuestra resultados positivos logrando una mejora en el proceso del producto reduciendo la cantidad de fallas.

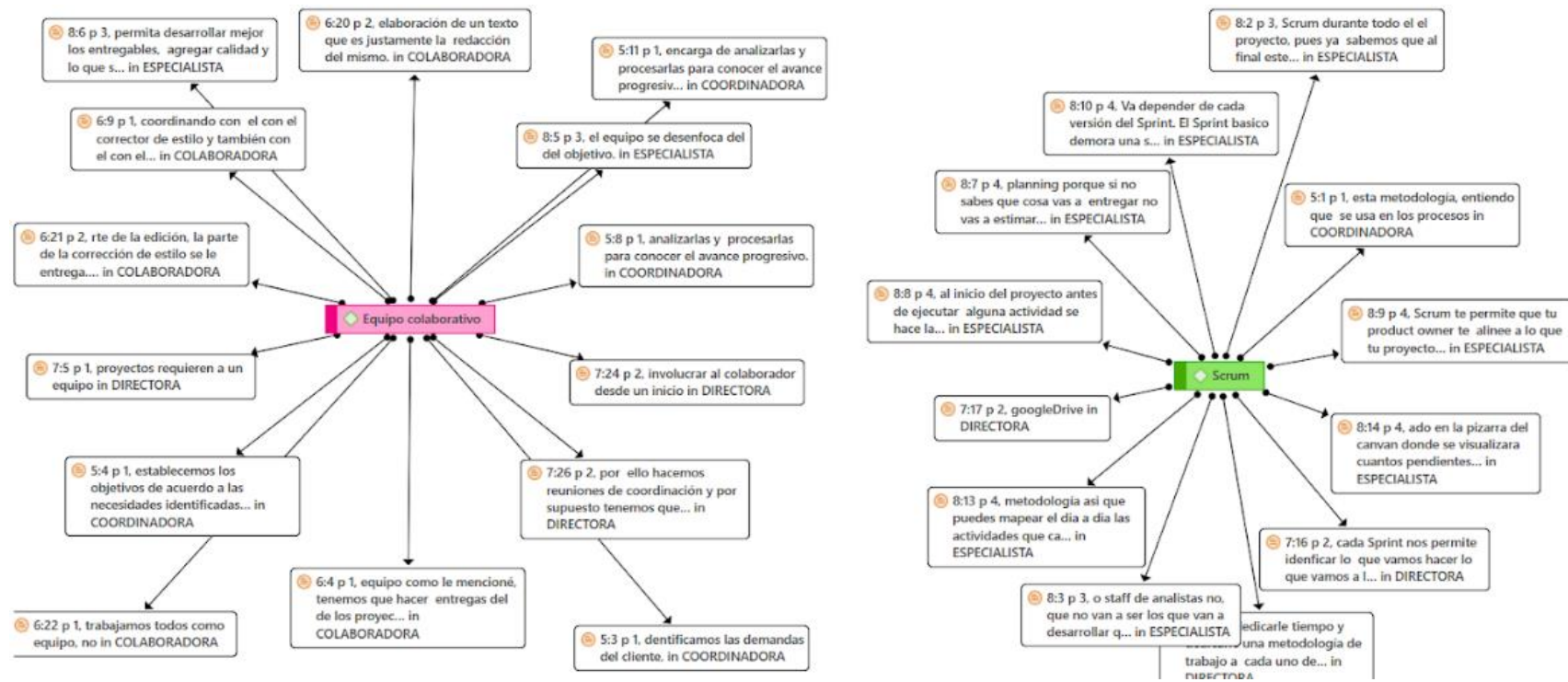
El resultado de la triangulación de la subcategoría Ejecución del proyecto, se determinó con las herramientas que tienen la dirección de proyectos como el cronograma de actividades, informes y comunicación con el equipo se determina que utiliza mecanismos para que sus proyectos se realicen con éxito, debido que sus proyectos tienen entregables de corto tiempo, se evalúa en tiempo real el flujo de cada entregable.

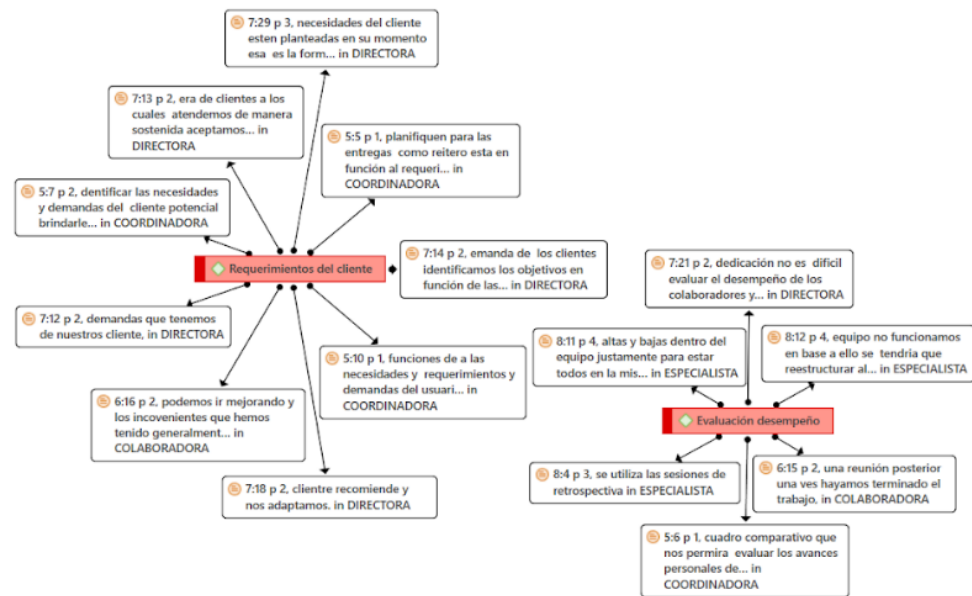
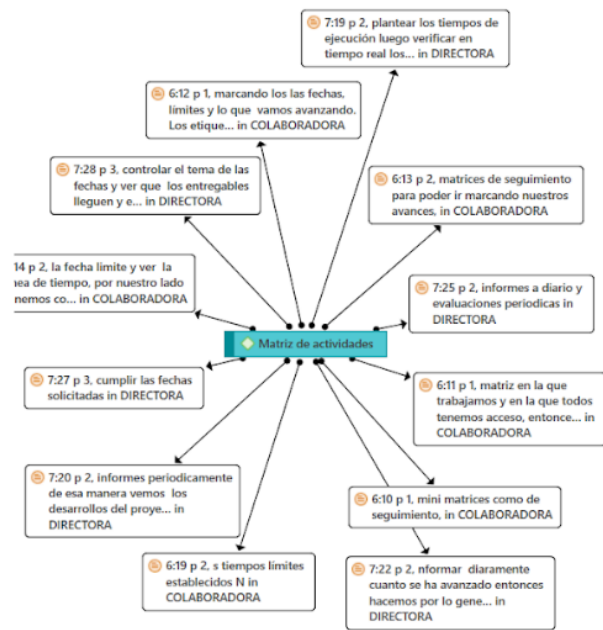
Con respecto al primer objetivo específico (OE3): Analizar el cierre mediante Metodología ágil en la dirección de proyectos editoriales de una Agencia Comunicaciones privada, Lima 2023.

En la subcategoría Control del proyecto, se determina lo siguiente:

Figura 13

Red subcategoría Control del proyecto





Nota. Elaborado con Atlas TI 22

Al culminar las entrevistas a los participantes, orientado a la subcategoría Control del proyecto, mencionaron:

Entrevistado 1: Manifestó

“[...] Bueno precisamente mediante la planificamos distribuimos las actividades dentro del proyecto, plantear los tiempos de ejecución luego verificar en tiempo real los avances de los entregables usamos esa información en cuadros, que damos como informes periódicamente de esa manera vemos los desarrollos del proyecto y los entregables. Evaluar el desempeño de los colaboradores es realidad es que se debe informar diariamente en las matrices del google luego hacemos una inmersión para explicar como de desarrollar el trabajo eso es antes de iniciarlo por lo general involucrar al colaborador desde un inicio hasta que pueda dominar esa parte, luego entregamos las responsabilidades pedimos informes a diario y evaluaciones periódicas porque hay algunos que cumplen y otros que no, tenemos que ver cómo dar el soporte para mantener el equipo con una producción equilibrada, por ello hacemos reuniones de coordinación y por supuesto tenemos que tener una retroalimentación con el equipo..”.

Entrevistado 2: Manifestó

“[...] De acuerdo a la planificación acordada con el cliente generalmente los entregables sean diarios o interdiarios de acuerdo a ello se va levantando la información. Se realiza un cuadro comparativo que permite evaluar los avances personales de los colaboradores en función al tiempo y calidad de sus entregables”.

Entrevistado 3: Manifestó

“[...] Tenemos reuniones en la planificación con la finalidad de explicar lo que se realizará y la línea de tiempo en el proyecto con la finalidad de cumplir las fechas límites propuestas con el cliente, por otro lado, tenemos

una comunicación constante con la coordinación y dirección. Tenemos reuniones luego del término del proyecto, realizamos un FODA donde podemos visualizar lo que se realizó bien y lo que se mejorará, con la finalidad de mejorar y los inconvenientes que hemos tenido generalmente está relacionado con los cambios que realizan los clientes trabajamos juntos en las futuras estrategias que podamos seguir para evitar que siga ocurriendo y potenciar las cosas que estamos haciendo bien.”.

Entrevistado 4: Manifestó

“[...] Depende del Sprint básicamente demora una semana máximo dura 4 semanas. Las sesiones de retrospectiva aportan a la evaluación del equipo. Además, existe una evaluación de acuerdo con el desempeño ya que se informa diariamente”.

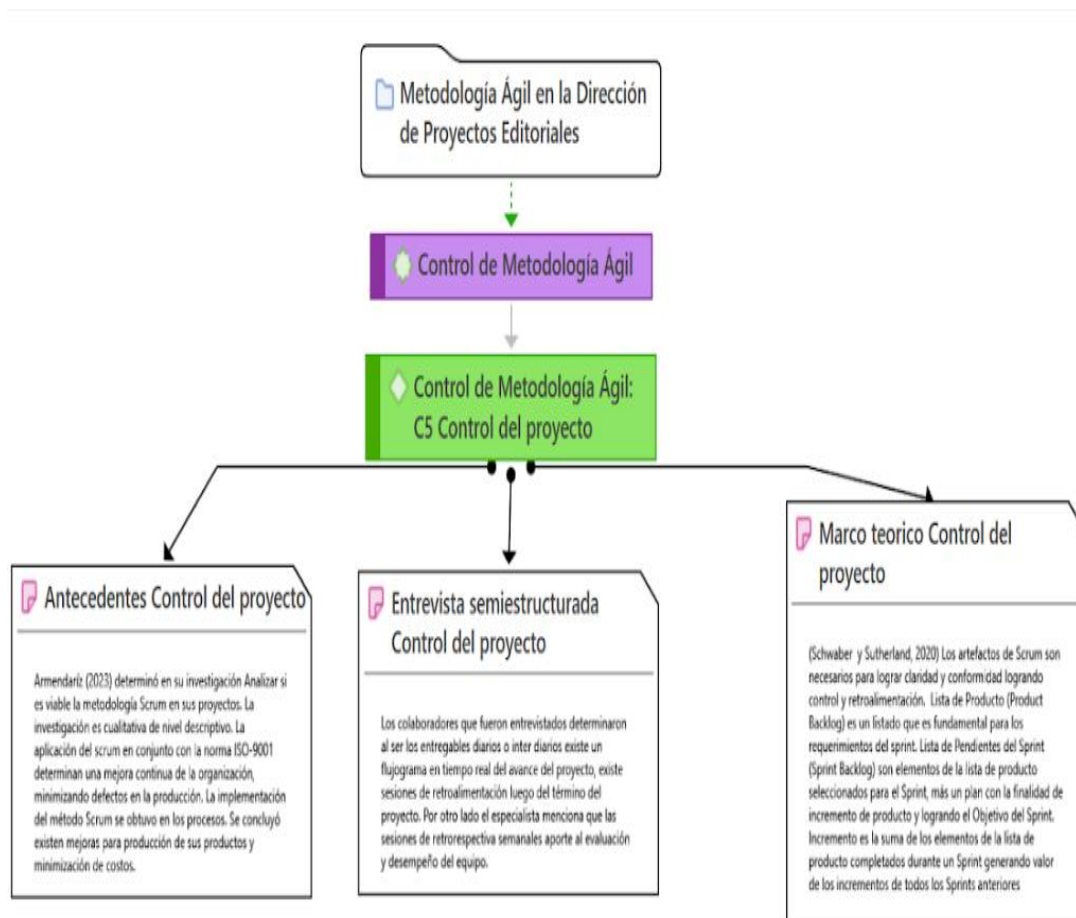
En general los colaboradores que fueron entrevistados determinaron que al ser los entregables diarios o interdiarios existe un flujograma en tiempo real del avance del proyecto, existen sesiones de retroalimentación luego del término del proyecto. Por otro lado, el especialista menciona que las sesiones de retrospectiva semanales aportan a la evaluación y desempeño del equipo.

Al culminar las entrevistas semiestructuradas de la subcategoría Control del proyecto, se procedió a realizar triangulación utilizando Atlas TI 22.

Al culminar las entrevistas semiestructuradas de los participantes, referente a la subcategoría, se procedió a triangular con el marco teórico y la realidad problemática, la técnica de triangulación se realizó con la ayuda de la herramienta informática Atlas TI 22.

Figura 14

Triangulación subcategoría Control del proyecto



Nota. Elaborado con Atlas TI 22

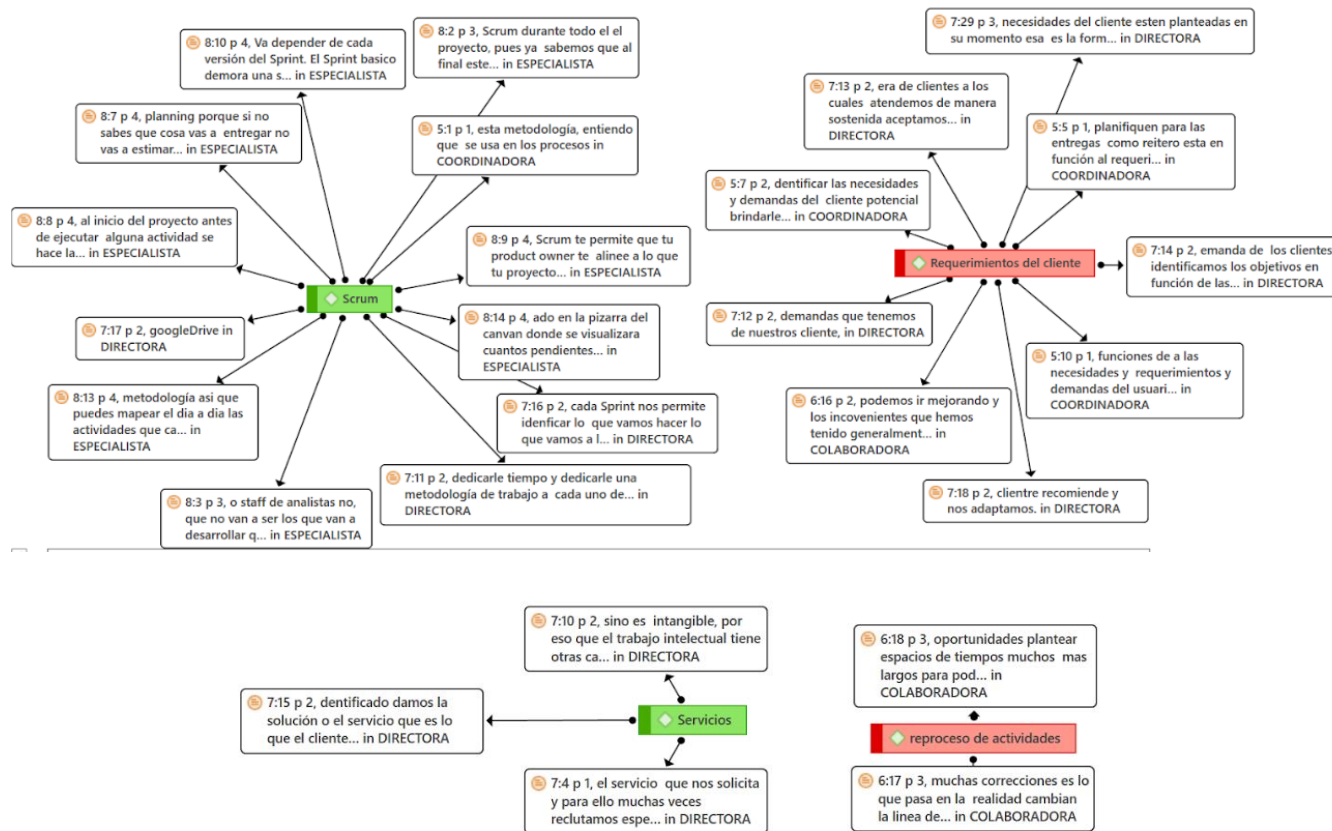
Los resultados tienen concordancia con Schwaber y Sutherland, (2020) concuerdan que los artefactos de Scrum son fundamentales para lograr claridad y conformidad logrando control y retroalimentación. Por otro lado, Armendáriz (2023) concuerda que aplicación del Scrum con la ISO 9001 aportó una mejora con mejora continua de la organización logrando una minimizando defectos en la producción y minimización de costos.

El resultado de la triangulación de la subcategoría Control del proyecto, se determinó en la organización existe una comunicación y control sobre el proyecto con la finalidad de tener un claro flujo de los entregables, adicionalmente que los colaboradores están predispuestos a brindar la información sobre su flujo de trabajo o algún inconveniente dentro de los proyectos.

En la subcategoría Evaluación del proyecto, se determina lo siguiente:

Figura 15

Red Subcategoría Evaluación del proyecto



Nota. Elaborado con Atlas TI 22

Al culminar las entrevistas a los participantes, orientado a la subcategoría Evaluación del proyecto, mencionaron:

Entrevistado 1: Manifestó

“[...] Es fundamental cumplir las fechas solicitadas para el proyecto eso va general con los pagos que nos hacen por cada uno de los servicios entonces para nosotros controlar el tema de las fechas y ver que los entregables lleguen y estén a disposición dentro del plazo planteado. Ver que las necesidades del cliente estén planteadas en su momento esa es la forma como nosotros controlamos la ejecución del proyecto.”

Entrevistado 2: Manifestó

“[...] Identificar las necesidades del cliente potencial brindarle unas soluciones que sean medibles y se ajusten a sus requerimientos y a los tiempos que vayan acorde a las necesidades del cliente”

Entrevistado 3: Manifestó

“[...] En esta parte hay muchos cambios por el lado del cliente, por eso planetaria un espacio de tiempo para ellos para que puedan revisar su material y evitar muchas correcciones.

Entrevistado 4: Manifestó

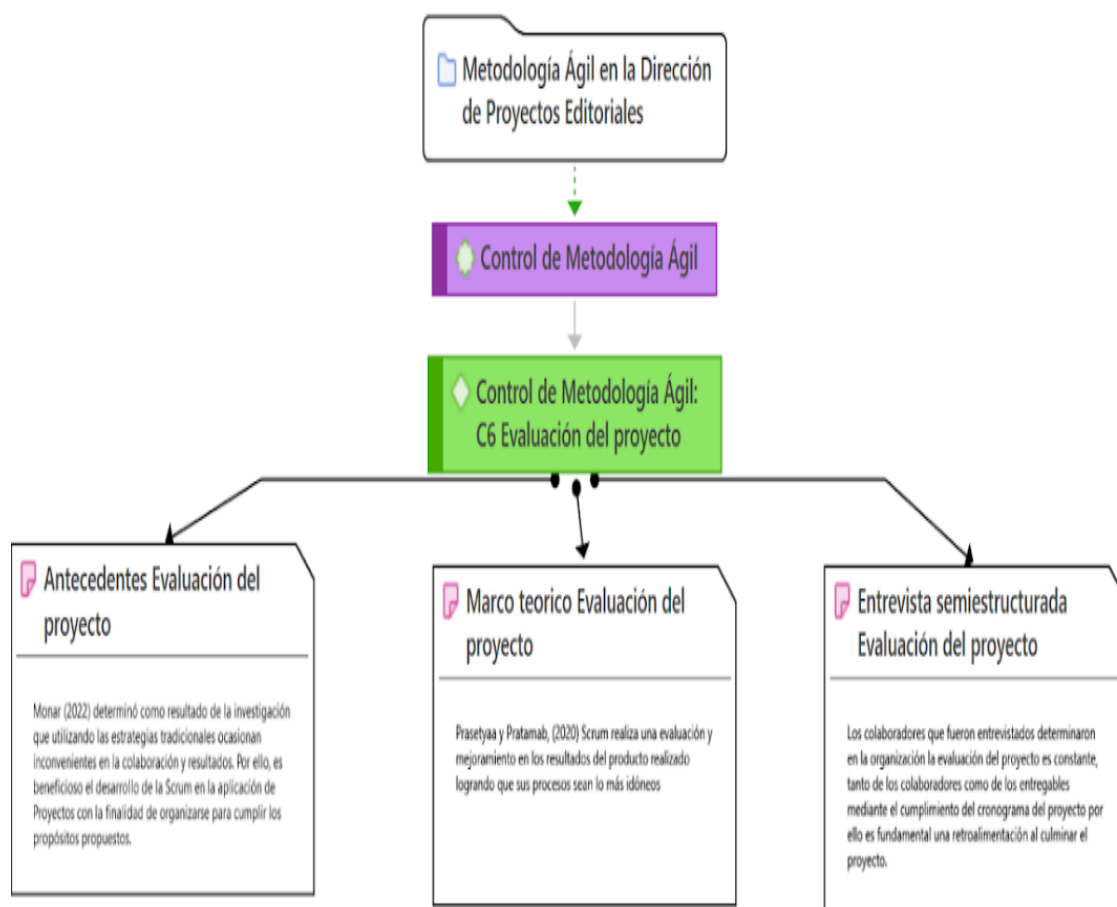
“[...] La mejora continua es un círculo que va retroalimentando”

En general los colaboradores que fueron entrevistados determinaron en la organización la evaluación del proyecto es constante, tanto de los colaboradores como de los entregables mediante el cumplimiento del cronograma del proyecto por ello es fundamental una retroalimentación al culminar el proyecto.

Al culminar las entrevistas semiestructuradas de la subcategoría Evaluación del proyecto, se procedió a realizar triangulación utilizando Atlas TI 22.

Figura 16

Triangulación subcategoría Evaluación del proyecto



Nota. Elaborado con Atlas TI 22

Los resultados tienen concordancia con Monar (2022) concuerdan que Scrum ejecuta una evaluación y mejoramiento en los resultados del producto para lograr un producto idóneo, pues la aplicación de Scrum en los proyectos logra cumplir los propósitos propuestos.

El resultado de la triangulación de la subcategoría Evaluación del proyecto, se determinó en la organización se realiza una evaluación constante de los colaboradores del proyecto, así como de los entregables con la finalidad de cumplir lo planificado.

Por último, se realizó un análisis exploratorio de la información, construyendo la nube de palabras de Metodología Ágil en la Dirección de Proyectos Editoriales.

generan aportes al proyecto como matriz de entregables que genera un seguimiento en tiempo real de los entregables de los proyectos, planificación del proyecto debido que sus proyectos tienen entregables de corto tiempo, se evalúa en tiempo real el flujo de cada entregable, esto influye en la relación del equipo, entregables y organización del proyecto, así como mejora la comunicación con el cliente. Por otro lado es necesario que los integrantes del equipo Scrum como el compromiso, responsabilidad, comunicación y disposición al cambio con la finalidad que se integren al equipo y puedan trabajar organizadamente.

Con respecto al segundo objetivo específico (OE2), Analizar la ejecución mediante Metodología ágil en la dirección de proyectos editoriales de una Agencia Comunicaciones privada, Lima 2023, se determinó que la Dirección de proyectos utiliza en el marco Scrum, los entregables (eventos) Scrum con la finalidad de inspeccionar y adaptar los artefactos de Scrum como el Sprint, Sprint Planning Meeting, Daily Scrum, Sprint Review y Sprint Retrospective para controlar y generar una planificación de mejora constante en el proyecto debido que los proyectos son cortos y utilizan mecanismos en el cual se evalúan sus entregables en tiempo real. Por otro lado, en el equipo de trabajo existe una comunicación constante con el líder y el cliente.

Con respecto al tercer objetivo específico (OE3): Analizar el control mediante Metodología ágil en la dirección de proyectos editoriales de una Agencia Comunicaciones privada, Lima 2023, se determinó que la Dirección de proyectos en marco Scrum tiene una lista de pendientes del producto y tiene un listado de producto, aunque no lo denomina así en su flujo de trabajo. Por otro lado, la organización posee una comunicación y control sobre el proyecto, la organización realiza una evaluación constante de los colaboradores del proyecto, así como de los entregables con la finalidad de cumplir lo planificado.

V. CONCLUSIONES

Primero: Referente al objetivo general, se concluye la Dirección de proyectos maneja varios proyectos que son de corto tiempo de ejecución, los cuales se realizan simultáneamente y con diferentes equipos de trabajo dado la organización la optado en la modalidad remota tiene diferentes colaboradores en todo el país. Debido a que los proyectos que maneja son de corta duración y sus entregables se tienen que entregar al cliente en tiempo real para una retroalimentación constante con el cliente. Es fundamental que la Dirección de Proyectos implemente el marco Scrum en sus proyectos ya que el dicho marco se adapta pues tiene proyectos de corta duración y tiene diferentes equipos de trabajo con la finalidad que mejore su flujo de trabajo, interacción de roles, ejecución de entregables; exista una buena organización, comunicación y compromiso en el equipo, además el equipo tiene en claro sus funciones y los objetivos del proyecto.

Segundo: Referente al primer objetivo específico, se concluye la Dirección de proyectos no utiliza el marco Scrum en su planificación, si bien ya que no utiliza todos los sprint en sus proyectos, en el Sprint Planning Meeting (Reuniones de planificación), la empresa tiene reuniones de planificación con el cliente y el equipo con la finalidad de planificación del proyecto, crean un acta de planificación en la cual han creado una matriz de entregables, para realizar el seguimiento en tiempo real de los entregables de su proyecto. Scrum se adapta a los proyectos de la organización debido a que maneja diferentes proyectos simultáneamente y la planificación debe ser fundamental para poder realizar un seguimiento no solo basta tener una matriz de entregables y un seguimiento de los entregables sino es fundamental que el equipo Scrum genere compromiso e identidad del proyecto posea valores como el

compromiso, responsabilidad, comunicación y disposición al cambio con la finalidad que se integren al equipo y puedan trabajar organizadamente como mejora la comunicación con el cliente.

Tercero: Referente al segundo objetivo específico, se concluye la Dirección de proyectos en su ejecución no utiliza el marco Scrum en sus entregables no utiliza todos los eventos de Scrum como Daily Scrum (Scrum diario) en este evento la Dirección utiliza una matriz para conocer el avance diario de los colaboradores en sus diferentes proyectos con la finalidad de entregar un avance a tiempo real al cliente sobre su proyecto. Por otro lado, Sprint Review (Revisión del Sprint) en este aspecto no existe un flujo sobre la revisión de cada Sprint dentro de sus proyectos por ello no se logra una inspección del producto.

Cuarto: Referente al tercer objetivo específico, se concluye la Dirección de proyectos utiliza el marco Scrum en su control de proyectos debido a que existe un control de los entregables constante debido a que son entregables cortos. Por otro lado, utiliza el Sprint Retrospective (Retropectiva) la empresa realiza una evaluación y retroalimentación constante de los colaboradores del proyecto con la finalidad utilizar dicha retroalimentación sean utilizada en futuros proyectos y realizar una mejora continua en su flujo de trabajo.

VI. RECOMENDACIONES

- Primero: Se recomienda a la Dirección General que implemente Scrum en todos sus proyectos en todos los eventos de Scrum, en el Planning, se recomienda mejorar su flujo de trabajo, sus entregables y exista una buena organización, comunicación y compromiso en el equipo, además el equipo tiene en claro sus funciones y los objetivos del proyecto. Por otro lado, se recomienda en sus proyectos convocar a colaboradores con perfil senior y experiencia en el rubro con la finalidad que se puedan adaptar mejor al proyecto ya que poseen la experiencia necesaria para que se desenvuelven óptimo.
- Segundo: Se recomienda a la Dirección General, en el Daily, utilice otro tipo de herramienta como el tablero Canvan digital con la finalidad de tener una herramienta más interactiva para el flujo de sus sprint con los colaboradores, para que los colaboradores, el líder y cliente puedan controlar específicamente todos los proyectos. Además de centralizar la información del proyecto, actualización en tiempo real de los entregables, fácil distribución en el equipo, análisis de flujo.
- Tercero: Se recomienda a la Coordinadora utilizar la Review con la finalidad que realiza un control en tiempo corto de sus entregables con el cliente para poder realizar los cambios pertinentes durante el proyecto; el cliente debe tener un tiempo determinado en el flujo para su revisión de entregable para mejorar la cantidad de observaciones que podría tener el entregable.
- Cuarto: Se recomienda a la Coordinadora utilizar la Retrospective mediante reuniones semanales con la finalidad de controlar el incremento del producto para asegurar el cumplimiento de sus diferentes proyectos para crear una retroalimentación constante durante la

entrega de los sprint, crear una interacción con los colaboradores con la finalidad que sus intervenciones puedan servir en futuras mejoras dentro del proyecto.

Quinto: Se recomienda a la Dirección general que se realice una investigación tipo aplicada con la finalidad de implementar el Scrum en los proyectos orientado a una mejora continua del negocio con la finalidad de aplicar las recomendaciones anteriormente mencionadas. Por otro lado, es fundamental que la Dirección de proyectos cree un compromiso e importancia del colaborador en el proyecto con la finalidad que se involucre en los proyectos donde participa.

REFERENCIAS

- Armendáriz-Hidalgo, K. (2022). La Metodología SCRUM en el Sistema de Gestión de Calidad en una empresa de manufactura de grifería. *Revista Científica Retos de la Ciencia*, 7(14), 74-86. <https://doi.org/10.53877/rc.7.14.2023010107>
- America Economía. (17 de mayo de 2023). *Metodologías ágiles: los perfiles TI más demandados*. <https://www.americaeconomia.com/metodologias-agiles-los-perfiles-ti-mas-demandados>
- Aziz, S., Piñeres, G., Ariza, P. y Tariq, M. (2022). Project management issues while using agile methodology. *Springer Verlag*, 438. https://doi.org/10.1007/978-3-030-94238-0_12
- Aziz, S. Butt, A., Ercan, T., Ariza-Colpas, P., Acosta-Coll M., Piñeres-Espitia, G., De-La-Hoz-Franco, E., Pineres, M., Morales, M. (2022). A software-based cost estimation technique in scrum using a developer's expertise. *Advances in Engineering Software*, 171. <https://doi.org/10.1016/j.advensoft.2022.103159>
- Baron, C., y Vincent L. (2023). Framework and tooling proposals for Agile certification of safety-critical embedded software in avionic systems. *Computers in Industry*, 148. <https://doi.org/10.1016/j.compind.2023.103887>
- Bin, K., Higa, N., da Silva, J., Abud, D., Hangai, R., Cobello-Júnior, V., Rodrigues, A., Carneiro-D'Albuquerque, L., Carrilho, F., Lung, C., y Kioko, S. (2021). Building an outpatient telemedicine care pilot using Scrum-like framework within a medical residency program. *Clinics*, 76. <https://doi.org/10.6061/clinics/2021/e2795>
- Blas, V., Martens, C., Baroni, R. y Martens, M. (2021). Contributions of entrepreneurial orientation in the use of agile methods in project management. *INMR, Innovation & Management Review*, 18(1), 17-33. <https://doi.org/10.1108/INMR-01-2019-0002>
- Capuñay, O., y Antón, J. (2021). Influencia de SCRUM en los plazos de entrega y rendimiento en los proyectos de las asignaturas de Desarrollo de Software. *Revista Iberoamericana de Tecnología en Educación y*

Educación en Tecnología, 29, 36-42. <https://doi.org/10.24215/18509959.29.e4>

- Casal Martínez, J. (2019) *Implantación de metodologías ágiles en un equipo de desarrollo de software* [Tesis de Maestría, Universidad de Valladolid]. <https://uvadoc.uva.es/handle/10324/37914>
- Chávez, D., Arce, R., Flores, A., Prado, D. y Cjuno, M. (2022). Review of models that integrate Design Thinking in Agile Development methodologies. *Revista Innovación y Software*, 3(1), 47-57 <https://revistas.ulasalle.edu.pe/innosoft/article/view/52/57>
- Chumpitaz, B., Rubio, J., Rodriguez, S. y Hinostroza, A. (2020). Application of the scrum framework to optimize time in construction projects. *2020 Congreso Internacional de Innovacion y Tendencias en Ingenieria, CONIITI 2020 - Conference Proceedings*. <http://hdl.handle.net/10757/656412>
- CONCYTEC (2018). Reglamento de calificación, clasificación y registro de los investigadores del sistema nacional de ciencia, tecnología e innovación tecnológica - reglamento renacyt https://portal.concytec.pe/images/renacyt/reglamento_renacyt_ersion_final.pdf
- Cotos Luque, Samuel Ángel; Chambilla Llerena, Marco Antonio; Domínguez Samamés, Rafael Omar; Velásquez Iparraguirre, Joe Daniel (2022) *Aplicación de buenas prácticas en dirección de proyectos y enfoque ágil para capacitación sobre voladura de rocas en minería* [Tesis de Maestría, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/661123>
- Cucolaş, A. y Russo, D. (2023). The impact of working from home on the success of Scrum projects: A multi-method study, *Journal of Systems and Software*, 197. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2022.111562>
- Cury, M., Domingues, L. y Oliveira, J. (2023). Tailoring: a case study on the application of the seventh principle of PMBOK 7 in a public institution. *Procedia Computer Science*, 219, 1735-1743. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.01.468>

- Dwi Prasetya, K., Suharjito, y Pratama, D. (2021). Effectiveness Analysis of Distributed Scrum Model Compared to Waterfall approach in Third-Party Application Development, *Procedia Computer Science*, 179, 103-111. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2020.12.014>
- Eserp. (17 de mayo de 2023). *Metodologías Ágiles: Gestión De Proyectos*. <https://es.eserp.com/articulos/metodologias-agiles/#scrum>
- Falen Raymundo, R. S. (2020) *Scrum en la gestión de proyectos de desarrollo de software en la empresa Innovatec, Magdalena del Mar* [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/49080>
- Fornaziero de Almeida, J., Capaldo, D., Teixeira, R. (2021) Innovative Framework to manage New Product Development (NPD) Integrating Additive Manufacturing (AM) and Agile Management, *Procedia CIRP*. 103, 128-133. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2021.10.020>
- Flores-Cerna, F., Sanhueza-Salazar, V. M., Valdés-González, H. M. y Reyes-Bozo, L. (2022). Metodologías ágiles: un análisis de los desafíos organizacionales para su implementación. *Revista Científica*, 43(1), 38-49.
- Garcia, L., Oliveira, E. y Morandini, M. (2022). Tailoring the Scrum framework for software development: Literature mapping and feature-based support, *Information and Software Technology*, 146. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2021.106814>
- Gaete, J., Villarroel, R., Figueroa, I., Cornide-Reyes, H. y Muñoz, R. (2021). Enfoque de aplicación ágil con Serum, Lean y Canvan. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 29(1), 141-157. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052021000100141>
- Gómez Madrid, T. V. (2021) *Dirección del proyecto software: Creación de página web y plataforma e-commerce combinando metodologías de Dirección de Proyectos* [Tesis de Maestría, Universidad Universidad de Valladolid]. <https://uvadoc.uva.es/handle/10324/49328>
- Guzmán Alegre, J. J. (2019) *Implementación del enfoque ágil y la mejora en los proyectos de desarrollo de software en una empresa de*

- Telecomunicaciones* [Tesis de Maestría, Universidad Ricardo Palma].
<https://repositorio.urp.edu.pe/handle/20.500.14138/2425>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2014). Metodología de la investigación (6ta ed.). México D.F.: McGRAW-HILL / Interamericana Editores, S.A. DE C.V.
- Hernández-Cruz, L., Castillo-Téllez, M., Mex-Alvarez, D. y Cab-Chan J. (2020). La gestión ágil de proyectos de software en la formación Académica Universitaria: Una revisión sistemática de la literatura. *Revista de Tecnología y Educación*, 4(11), 8-21. DOI: 10.35429/JTAE.2020.11.4.8.21
- Hron, M., y Obwegeser, N. (2022). Why and how is Scrum being adapted in practice: A systematic review, *Journal of Systems and Software*, 183. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2021.111110>
- KPMG. (17 de mayo de 2023). *Informe anual de KPMG en 2020*. <https://kpmg.com/es/es/home/sala-de-prensa/notas-de-prensa/2021/08/np-informe-anual-kpmg-2020.html>
- Kadenic, M., Konstantinos, K. Junker-Jensen, L. (2023). Mastering scrum with a focus on team maturity and key components of scrum, *Information and Software Technology*, 153. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2022.107079>
- Miro, P., Bican, M. y Wöllner, T. (2022). Sustainability meets agile: Using Scrum to develop frugal innovations. *Journal of Cleaner Production*, 347. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.130871>
- Martin, A. (). Introduction to an agile framework for the management of technology transfer projects, *Procedia Computer Science*, 219, 1963-1968. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.01.496>
- Metrolho, J. Ribeiro, F., y Passão, P. (2020). Teaching Agile Software Engineering Practices Using Scrum and a Low-Code Development Platform – A Case Study. *Proceedings of The Fifteenth International Conference on Software Engineering Advances*, 160-165. <http://hdl.handle.net/10400.11/7277>
- Morandini, M., Coleti, T., Oliveira, E., Pizzigatti, P. Considerations about the efficiency and sufficiency of the utilization of the Scrum methodology: A

- survey for analyzing results for development teams. *Computer Science Review*, 39. <https://doi.org/10.1016/j.cosrev.2020.100314>
- Monar Cadena, J. D. (2022) *Análisis del uso de la metodología Ágil Scrum aplicados en proyectos integradores de saberes de la Universidad Técnica de Babahoyo* [Tesis de Titulación, Universidad Técnica De Babahoyo]. <http://dspace.utb.edu.ec/handle/49000/12660>
- Nuñez, A. (17 de mayo de 2023). *¿Cuánto ha cambiado la gestión de proyectos en los últimos años?*. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/cuanto-ha-cambiado-la-gestion-de-proyectos-en-los-ultimos-anos>
- Organización Internacional de Normalización. (17 de mayo de 2023). <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:21500:ed-1:v1:es>
- Proyectos ágiles (2020). *Scrum daily meeting*. Recuperado el 17 de mayo de 2023 de <https://proyectosagiles.org/reuniondiaria-de-sincronizacion-scrum-daily-meeting>
- Project Management Institute. (2017). *A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide) 6th end*. Project Management Institute Inc., Pennsylvania - USA.
- Project Management Institute. (2021). *A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide) 7th end*. Project Management Institute Inc., Pennsylvania - USA.
- Raga Pascual, F. (2022) *Entorno AGILE en la dirección y gestión de proyectos: metodologías y aplicación de la técnica en diferentes sectores de negocio* [Tesis de Maestría, Universitat Politècnica de València]. <http://hdl.handle.net/10251/188250>
- Rial Huerta, J. S. (2019) *Aplicación de metodologías ágiles a desarrollo de proyectos* [Tesis de Maestría, Universidad de Sevilla.]. <https://idus.us.es/handle/11441/87251>
- Schwaber, K., Sutherland, J. (17 de mayo 2023). *Scrum guide*. Recuperado el 17 de mayo de 2023 de <https://scrumguides.org>
- Shafiee, S., Wautelet, Y., Hvam, L. Sandrin, E., y Forza, C.(). Scrum versus Rational Unified Process in facing the main challenges of product configuration systems development, *Journal of Systems and Software*, 170. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2020.110732>

- Senabre, E. (2019) Corrigendum to “Adapting the scrum framework for agile project management in science: case study of a distributed research initiative, *Heliyon*. 5 (3). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2019.e01447>
- Soueid, M., y Cora Martins, A. (2021). Scrum e agilidade além dele: evidências na indústria de mineração brasileira. *Revista de Gestão e Projetos*, 12(1), 123-148. <https://doi.org/10.5585/gep.v12i1.17624>
- Schön, E., Silva da Silva, T. Hinderks, A., Sharp, H., y Thomaschewski, J. (2023). Introduction to special issue on Agile UX: challenges, successes and barriers to improvement, *Information and Software Technology*, 158. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2023.107193>
- Tomás, J., (2022). Entrepreneurship and pedagogical innovation in the classroom through a Scrum-based educational methodology: a practical learning experience in an undergraduate course in Spain. *Conference name: 15th annual International Conference of Education, Research and Innovation*. <https://dx.doi.org/10.21125/iceri.2022.0615>
- Torres Chacón, K. A. (2021) *Marco de trabajo para la gestión de proyectos de software utilizando SCRUM en un ministerio público de Lima, 2021* [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/85159>
- Tymkiw, N., Bournissen, J. y Tumino, M. (2020). Scrum como Herramienta Metodológica para el Aprendizaje de la Programación. *Revista Iberoamericana de Tecnología en Educación y Educación en Tecnología*, (26), 81-89. <https://doi.org/10.24215/18509959.26.e9>
- Zapata Bedoya, A. M. y Nieto Restrepo, S. J. (2022) *Diseño de una guía metodológica para la implementación de una oficina de gestión de proyectos (PMO) para la gerencia operativa de TI en System Core Solutions, con base en las buenas prácticas del PMI®* [Tesis de Maestría, Universidad Cooperativa de Colombia]. <https://repository.ucc.edu.co/items/3c746a67-6df7-4e91-bbff-c79f4bcea192>

ANEXOS

Anexo N° 1. Tabla de categorización.

Título: Metodología Ágil en la dirección de proyectos editoriales en una agencia de comunicaciones privada, Lima 2023

Autor: Milagros Maribel Motta Martinez

Objetivo general	Problemas específicos	Objetivos específicos	Categoría	Sub categoría	Técnicas	Instrumentos
Analizar la Metodología ágil en la dirección de proyectos editoriales de una Agencia Publicitaria privada, Lima 2023.	¿Cómo es la planificación mediante Metodología ágil en la dirección de proyectos editoriales de una Agencia Publicitaria privada, Lima 2023?	Comprender la planificación mediante Metodología ágil en la dirección de proyectos editoriales de una Agencia Publicitaria privada, Lima 2023	Planificación de Metodología Ágil	Metodología del proyecto	Entrevista Semiestructurada	Guía de Entrevista Semiestructurada
				Herramientas del proyecto		
				Asignación del equipo		
	¿Cómo es la ejecución mediante Metodología ágil en la dirección de proyectos editoriales de una Agencia Publicitaria privada, Lima 2023?	Analizar la ejecución mediante Metodología ágil en la dirección de proyectos editoriales de una Agencia Publicitaria privada, Lima 2023	Implementación de Metodología Ágil	Ejecución del proyecto	Evaluación del entregables	Participantes: Unidad de análisis
	¿Cómo es el control mediante Metodología ágil en la dirección de proyectos editoriales de una Agencia Publicitaria privada, Lima 2023?	Analizar el control mediante Metodología ágil en la dirección de proyectos editoriales de una Agencia Publicitaria privada, Lima 2023.	Control de Metodología Ágil	Control del proyecto	Evaluación del proyecto	4 Entrevistados: 1 Gerente general 1 Coordinador 2 Colaboradores

Anexo N° 2. Tabla de mapeamiento.

Título: Metodología Ágil en la dirección de proyectos editoriales en una agencia de comunicaciones privada, Lima 2023

Autor: Milagros Maribel Motta Martinez

Variable		Categoría		Sub categoría		Guía de entrevista semiestructurada	
Código	Nombre	Código	Nombre	Código	Nombre	Código	Pregunta
C1	Metodología ágil en la dirección de proyectos	C1.1	Planificación de Metodología Ágil	C1.1.1	Metodología del proyecto	C1.1.1.1	¿Conoce alguna metodología ágil?
						C1.1.1.2	¿Conoce el marco ágil scrum?
				C1.1.2	Herramientas del proyecto	C1.1.2.1	¿Qué herramientas de planificación han utilizado en los proyectos?
						C1.1.3	Asignación del equipo
				C1.1.3.2	¿Cuál es su rol y responsabilidades en el equipo de trabajo?		
				C1.2	Implementación de Metodología Ágil	C1.2.1	Ejecución del proyecto
		C1.2.1.2	¿Utiliza una herramienta durante la ejecución del proyecto?				
		C1.3	Control de Metodología Ágil	C1.3.1	Control del proyecto	C1.3.1.1	¿Cómo controla los entregables de su proyecto?
						C1.3.1.2	¿Cómo evalúa el desempeño del equipo luego del término del proyecto?
		C1.3.2	Evaluación del proyecto	C1.3.2.1	¿Cómo mejoraría los procesos del proyecto?		

Anexo N° 3. Instrumento de recolección de datos.

Guía para la Entrevista Semi Estructurada

La presente entrevista se realizará, con el objetivo de analizar la Metodología ágil en la dirección de proyectos editoriales de una Agencia comunicaciones privada, Lima 2023, los datos recopilados son para fines de investigación.

Teniendo en cuenta lo siguiente:

Indicaciones:

- Responda de forma breve y con sus propias palabras.
- Los datos recopilados son para fines de investigación.
- La información expuesta es confidencial.

Nombre y apellidos:

Cargo:

Fecha y hora:

Responder las siguientes preguntas:

Pregunta introductoria: ¿Está de acuerdo en realizar la entrevista? (SÍ/NO)

1. Planificación de la Metodología Ágil
 - 1.1. ¿Conoce alguna metodología ágil?
 - 1.2. ¿Conoce el marco ágil scrum?
 - 1.3. ¿Qué herramientas de planificación han utilizado en los proyectos?
 - 1.4. ¿Cómo está asignado su equipo de trabajo?
 - 1.5. ¿Cuál es su rol y responsabilidades en el equipo de trabajo?
2. Implementación de la Metodología Ágil
 - 2.1. ¿Cuál son las principales actividades de su proyecto?
 - 2.2. ¿Utiliza una herramienta durante la ejecución del proyecto?
3. Control de la Metodología Ágil
 - 3.1. ¿Cómo controla los entregables de su proyecto?
 - 3.2. ¿Cómo evalúa el desempeño del equipo luego del término del proyecto?
 - 3.3. ¿Cómo mejoraría los entregables del proyecto?

Anexo N° 4. Modelo de consentimiento y/o asentamiento informado, formato UCV.



"Año de la unidad, la paz y el desarrollo"

Lima, 17 de mayo de 2023
Carta P. 0079-2023-UCV-VA-EPG-F01/J

Lt.
Kathy Perales Yola
DIRECTORA
CUPER COMUNICACIÓN INTEGRAL

De mi mayor consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a MOTTA MARTINEZ, MELAGROS MARIBEL; identificada con DNI N° 45366939 y con código de matrícula N° 7002484132; estudiante del programa de MAESTRÍA EN INGENIERÍA DE SISTEMAS CON MENCIÓN EN TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN quien, en el marco de su tesis conducente a la obtención de su grado de MAESTRA, se encuentra desarrollando el trabajo de investigación titulado:

**Metodología Ágil en la dirección de proyectos editoriales en una agencia de comunicaciones privada,
Lima 2023**

Con fines de investigación académica, solicito a su digna persona otorgar el permiso a nuestra estudiante, a fin de que pueda obtener información, en la institución que usted representa, que le permita desarrollar su trabajo de investigación. Nuestra estudiante investigador MOTTA MARTINEZ, MELAGROS MARIBEL asume el compromiso de alcanzar a su despacho los resultados de este estudio, luego de haber finalizado el mismo con la asesoría de nuestros docentes.

Agradeciendo la gentileza de su atención al presente, hago propicia la oportunidad para expresarle los sentimientos de mi mayor consideración.

Atentamente,



Helga R. Majo Marrufo
Dra. Helga R. Majo Marrufo
Jefe
Escuela de Posgrado UCV
Filial Lima Campus Los Olivos

Recibido
Kathy Perales Yola

Kathy Perales Yola
Directora

Somos la universidad de los
que quieren salir adelante.



ucv.edu.pe

Anexo N° 5. Carta de autorización.



AUTORIZACIÓN

Yo Kathy Perales Ysla, identificada con DNI N° 10542260, en calidad de Directora General de la empresa CUPER COMUNICACION INTEGRAL E.I.R.L. autorizo a la Srta. Milagros Maribel Motta Martínez con DNI N° 45366939, estudiante del III ciclo de la Maestría en Ingeniería de Sistemas con Mención en Tecnologías de la Información en la Universidad César Vallejo, filial Lima Norte, para que realice entrevistas y utilice datos e información de mi representada para fines exclusivos de la elaboración de la investigación titulada "Metodología Ágil en la Dirección de Proyectos Editoriales en una agencia de comunicaciones privada, Lima 2023", el mismo que se viene desarrollando para la obtención del grado académico de maestra de dicho centros de estudios.

Cabe señalar que la citada autorizada comprende la divulgación y comunicación pública del trabajo de investigación en el Repositorio Institucional de la UCV.

Lima, 24 de junio de 2023

Atentamente,

Lic. Kathy Perales Ysla
Directora General

Anexo N° 6. Aspectos administrativos.

Recursos y Presupuesto

En los recursos y presupuestos se están detallando en la siguiente tablas se especifica los costos que realizará en el proyecto de investigación.

Tabla 1
Equipos y bienes duraderos

Detalle	Cantidad	Unidad de Medida	Precio S/.
Laptop HP	1	Unidad	S/ 2,500.00
USB	1	Unidad	S/ 50.00
TOTAL			S/ 2,550.00

La tabla N° 4, indica que el monto total en el rubro de Equipos y bienes duraderos es de S/ 2,550.00.

Tabla 2
Materiales e insumos, asesorías especializadas y servicios, gastos operativos

Detalle	Cantidad	Unidad de Medida	Precio unitario	Precio total S/.
Internet	1	Gigas/Mensual	180	S/ 1,080.00
Movilidad	6	Pasajes	25	S/ 150.00
TOTAL				S/ 1,230.00

La tabla N° 5, indica que el monto total en el rubro de materiales e insumos, asesorías especializadas y servicios, gastos operativos es de S/. 1,230.00.

Tabla 3
Resumen del presupuesto

Rubro	Cantidad
Equipos y bienes duraderos	S/ 2,550.00
Materiales e insumos, asesorías especializadas y servicios, gastos operativos	S/ 1,230.00
TOTAL	S/ 3,780.00

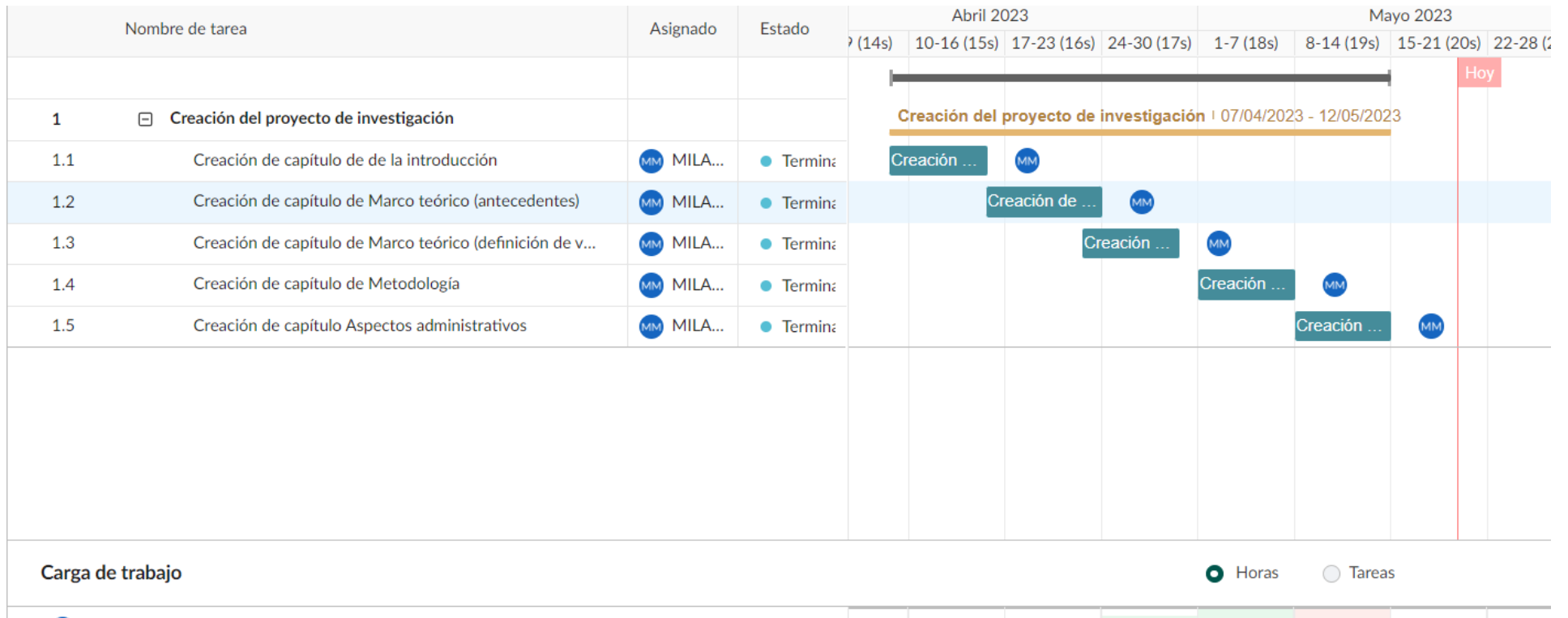
La tabla N° 6, indica que el monto total de inversión en el proyecto de investigación es S/ 3,780.00.

Financiamiento

El costo de la investigación es costado por el creador.

Cronograma

En el cronograma del proyecto se utilizó un diagrama de gantt y se estableció el siguiente cronograma del proyecto.



Anexo N° 7. Matriz de desgravación de la entrevista.

Cargo: Directora general		
Fecha y hora: 22/06/2023 18:30 pm		
Pregunta introductoria: ¿Está de acuerdo en realizar la entrevista? Sí		
N°.	Pregunta	Entrevistado 1: Directora general
Planificación de Metodología Ágil		
1.1	¿Conoce alguna metodología ágil?	<p>Sí conozco la metodología Scrum, la hemos aplicado en algunos de nuestros proyectos. Bueno, es una metodología que tiene como finalidad organizar en tiempo real las actividades que nosotros asumimos para ciertos proyectos. La aplicamos para algunos de ellos, en realidad no, no es específicamente en todos, específicamente cuando tenemos numerosos participantes o colaboradores y se necesita ver los avances en tiempo real cómo va avanzando el desarrollo del proyecto.</p> <p>En términos generales sí, pero no se trabaja para todos los proyectos hay proyectos que la ejecución de algunos proyectos requieren a un equipo muy reducido de solamente dos personas, entonces lo manejamos, eso de otra forma, no de manera personalizada. Sin embargo, cuando tenemos proyectos en los que participan varios colaboradores, allí teníamos en realidad que hacer uso de diversos recursos para identificar cómo vamos avanzando en a diario con el trabajo.</p>
1.2	¿Conoce el marco ágil scrum?	Si, hemos trabajado en la organización, es un marco ágil para la ejecución de proyectos cortos.
1.3	¿Qué herramientas de planificación han utilizado en los proyectos?	<p>Bueno, lo principal es que trabajamos con Google drive, aunque hay otras plataformas.</p> <p>Que nos ayudan, en Google drive, todos tenemos prácticamente, por ello utilizamos principalmente Google, Google Drive, pero hay otras plataformas que en función de también muchas veces los clientes con los que nosotros con los que trabajamos nos piden la utilización de ciertas plataformas a las cuales nos tenemos que alinearlos. En realidad, sí le incorporamos la que nos solicitan, pero para los nuestros trabajamos principalmente con Google drive.</p>
1.4	¿Cómo está asignado su equipo de trabajo?	<p>Bueno, el equipo de trabajo lo dirijo yo. Tenemos un equipo fijo. Es realmente somos de manera cuatro personas, sin embargo, nosotros organizamos el servicio en función del proyecto que asumimos o el servicio que nos solicita y para ello muchas veces reclutamos especialistas o colaboradores para tal, o cual proyecto de tal manera que lo trabajamos por objetivos, no, esa es la forma, en realidad somos cuatro personas que estamos aquí permanentemente fijas, ahora están, estamos también trabajando un poco de manera remota.</p> <p>Pero nosotros cuatro estamos permanentemente en los proyectos fijos que tenemos, tenemos una directora, coordinadora y equipo de desarrollo.</p>
1.5	¿Cuál es su rol y responsabilidades en el equipo de trabajo?	<p>Bueno, yo soy la gerente general, soy la líder del del grupo. Esta es una empresa que trabaja principalmente intangibles, no nosotros vendemos servicios intelectuales, nosotros somos una empresa editorial que produce contenidos, es decir, hacemos, escribimos libros, textos escolares, documentos en función de lo que nos solicitan nuestros clientes, entonces lo que nosotros vendemos no es tangible, sino es intangible, por eso que el trabajo intelectual tiene otras características, no nosotros no podemos asumir muchos servicios de manera simultánea pues hay que dedicarle tiempo y dedicarle una metodología de trabajo a cada uno de los servicios pues es un poco complicado en realidad.</p>

Implementación de Metodología Ágil		
2.1	¿Cuál son las principales actividades de su proyecto?	<p>Las principales actividades están regidas por las demandas que tenemos de nuestros cliente, nosotros tenemos una cartera de clientes a los cuales atendemos de manera sostenida aceptamos y recibimos estamos siempre involucrados no hay muchos especialistas que nosotros hacemos entonces si tenemos requerimientos, pedidos, al ser editores de libros y estar en el sector editorial están recuperándose debido a que después de la pandemia el sector editorial estuvo muy menguado con muchas dificultades entonces nosotros lo que hemos tenido que hacer migrar a voltear a otro tipo de servicio a otro tipo de cliente que si bien es relacionado con nosotros hacemos no termina en unos textos escolares el libro digital y espacios virtuales se está trabajando mucho y son un espacio que nosotros estamos explorando y hemos empezado a desarrollar principalmente es lo que vemos identificamos las demanda de los clientes identificamos los objetivos en función de las necesidades de los clientes, luego planificamos y una vez que tenemos el contrato y el servicio identificado damos la solución o el servicio que es lo que el cliente necesita.</p> <p>Con la metodología verificamos los pasos y planificamos cómo anticipar los pasos que vamos a tener porque cada Sprint nos permite identificar lo que vamos hacer lo que vamos a lograr para la siguiente fase. Es una metodología interesante pues nos permite identificar organizar los tiempos y desarrollo de la metodología que vamos a aplicar en cada uno de los proyectos.</p>
2.2	¿Utiliza una herramienta durante la ejecución del proyecto?	<p>Utilizamos googleDrive que utilizamos, pero depende de nuestros clientes algunos tienen una plataforma y tenemos que adaptarnos a ello, por ejemplo, un cliente trabaja con microsoft ellos querían que trabajáramos por teams no nos hicieron alinear a lo que indicaba, nosotros como colaboradores tenemos que alinearnos a lo que el cliente recomiende y nos adaptamos.</p>
Control de Metodología Ágil		
3.1	¿Cómo controla los entregables de su proyecto?	<p>Bueno precisamente mediante la planificamos distribuimos las actividades dentro del proyecto, plantear los tiempos de ejecución luego verificar en tiempo real los avances de los entregables usamos esa información en cuadros, que damos como informes periódicamente de esa manera vemos los desarrollos del proyecto y los entregables.</p>
3.2	¿Cómo evalúa el desempeño del equipo luego del término del proyecto?	<p>Dado a que lo que desarrollamos nosotros requiere una dedicación no es difícil evaluar el desempeño de los colaboradores y de las personas que se comprometen en el trabajo pues la realidad es que se debe informar diariamente cuanto se ha avanzado entonces hacemos por lo general tablas de información en espacios virtuales que tenemos todo simultáneamente para que día a día vayan informando su avance solo así podemos ir controlando los procesos mediante el googledrive. Generalmente hacemos una inmersión para explicar cómo se desarrollará el trabajo eso es antes de iniciarlo por lo general involucrar al colaborador desde un inicio hasta que pueda dominar esa parte, luego entregamos las responsabilidades pedimos informes a diario y evaluaciones periódicas porque hay algunos que cumplen y otros que no, tenemos que ver cómo dar el soporte para mantener el equipo con una producción equilibrada, por ello hacemos reuniones de coordinación y por supuesto tenemos que tener una retroalimentación con el equipo.</p>
3.3	¿Cómo mejoraría los entregables del proyecto?	<p>Para nosotros es fundamental cumplir las fechas solicitadas para el proyecto eso va general con los pagos que nos hacen por cada uno de los servicios entonces para nosotros controlar el tema de las fechas y ver que los entregables lleguen y estén a disposición dentro del plazo planteado. Ver que las necesidades del cliente estén planteadas en su momento esa es la forma como nosotros controlamos la ejecución del proyecto.</p>

Cargo: Coordinadora		
Fecha y hora: 20/06/2023 7:19 pm		
Pregunta introductoria: ¿Está de acuerdo en realizar la entrevista? Sí		
N°.	Pregunta	Entrevistado 2: Coordinadora
Planificación de Metodología Ágil		
1.1	¿Conoce alguna metodología ágil?	Sí, conozco una, por ejemplo, la metodología Canvan que permite tener una comunicación en tiempo real, se puede visualizar con ella los avances que se han ejecutado en los diferentes procesos del proyecto y permite pues resaltar los aspectos más importantes de este.
1.2	¿Conoce el marco ágil scrum?	El ágil el scrum, sí, he escuchado de esta metodología, entiendo que se usa en los procesos cortos para los equipos con estos, los equipos que se conforman deben de realizar una entrega de los productos de forma mejor para que después de que sean evaluados y haya una retroalimentación.
1.3	¿Qué herramientas de planificación han utilizado en los proyectos?	Sí, utilizamos el Google, el Google drive es una herramienta de fácil acceso gratuito está en Google es una herramienta, bastante usada a nivel mundial es de fácil acceso, compartimos información, elaboramos cuadros de procesos en el cual vamos ingresen, los colaboradores van ingresando los avances progresivos de sus tareas, estas se van evaluando a medida que se van generando, se va levantando la información para luego procesarlas y dar un diagnóstico de avance progresivo de los trabajos.
1.4	¿Cómo está asignado su equipo de trabajo?	Bueno el en una persona que se encarga de diseñar los formatos de acuerdo con las funciones a las funciones de a las necesidades y requerimientos y demandas del usuario o de nuestro cliente. Hay otra persona que se encarga de hacer de levantar la información que es recopilada en los formatos. Y finalmente hay una persona que se encarga de analizarlas y procesarlas para conocer el avance progresivo.
1.5	¿Cuál es su rol y responsabilidades en el equipo de trabajo?	Yo me encargo justamente de hacer de levantar la información para pasarla a tercera persona y que esta pueda evaluarla y analizar.
Implementación de Metodología Ágil		
2.1	¿Cuál son las principales actividades de su proyecto?	Identificamos las demandas del cliente, luego establecemos los objetivos de acuerdo a las necesidades identificadas luego posteriormente planificamos las actividades basadas en este diagnóstico y finalmente brindamos un tipo de solución. Depende del requerimiento del proyecto generalmente son cortos de dos semanas y el avance es diario o Interdiario dependiendo como va ingresando la información.
2.2	¿Utiliza una herramienta utiliza durante la ejecución del proyecto?	La herramienta que nos proporciona el googleDrive.
Control de Metodología Ágil		

3.1	¿Cómo controla los entregables de su proyecto?	Esta función de las fechas que se planifiquen para las entregas como reitero está en función al requerimiento de las necesidades del cliente si es un trabajo urgente se planifica para que los entregables sean diarios o Interdiarios y de acuerdo con ello se va levantando la información.
3.2	¿Cómo evalúa el desempeño del equipo luego del término del proyecto?	Evaluamos realizar un cuadro comparativo que nos permitirá evaluar los avances personales de los colaboradores si ha cumplido con los tiempos y si la información ingresada es adecuada a lo pertinente de acuerdo con el proyecto.
3.3	¿Cómo mejoraría los entregables del proyecto?	Creo que es importante identificar las necesidades y demandas del cliente potencial brindarle unas soluciones que sean medibles y se ajusten a sus requerimientos y a los tiempos que vayan acorde a las necesidades del cliente.

Cargo: Colaborador		
Fecha y hora: 23/06/2023 19:30 pm		
Pregunta introductoria: ¿Está de acuerdo en realizar la entrevista? Sí		
N°.	Pregunta	Entrevistado 3: Colaboradora
Planificación de Metodología Ágil		
1.1	¿Conoce alguna metodología ágil?	Eh sí, nosotros utilizamos algunos tipos de metodología agile en empresa, creo que más utilizamos es Canvan. Lo utilizamos porque creo que es muy visual, nos ayuda mucho a tener más o menos. ¿Cuáles son las cosas que tenemos pendientes? Como la lista de dependientes, la cosa que estamos avanzando y las cosas que ya hemos ido terminando, entonces debido a que nosotros producimos muchas cosas en conjunto, tenemos varios proyectos que trabajamos todos como equipo, nos ayuda a ver cómo vamos avanzando en torno a eso.
1.2	¿Conoce el marco ágil scrum?	Eh sí, tengo entendido que se utiliza principalmente para procesos que son un poco más pequeños, un poco más cortos. Y, que al final también ayuda mucho por qué. Como decirlo, ayuda mucho porque también al en nuestro caso que somos un equipo como le mencioné, tenemos que hacer entregas del de los proyectos, no. Entonces también solía tener como indicadores. Nos ayuda a ver también el tema de la evaluación. Entonces sí.
1.3	¿Qué herramientas de planificación han utilizado en los proyectos?	En principalmente utilizamos mini matrices como de seguimiento, pero son todos a través de drive, incluso el Canvan y esto de las cosas de seguimiento que vemos poniendo, si bien la estructura es la del Canvan, no lo tenemos como en físico porque pues trabajamos por remoto casi siempre, entonces tenemos matrices de seguimiento que tenemos como GoogleDrive y ahí vamos actualizando. Cómo es que vamos en torno a las tareas, las cosas que estamos haciendo, las fechas límites que tenemos para traer ciertos proyectos o avances y ahí vamos poniéndole. Es hay en un spreadsheet tenemos como una matriz en la que trabajamos y en la que todos tenemos acceso, entonces allí nos damos las tareas que tenemos, lo que tiene que hacer cada uno. Para qué día y vamos marcando las fechas, límites y lo que vamos avanzando. Los etiquetamos también en la matriz y también es más sencillo trabajar.
1.4	¿Cómo está asignado su equipo de trabajo?	Nosotros trabajamos, bueno, yo me encargo de producir textos, en realidad depende de los temas que nos vayan asignando. Yo me encargo de redactarlos y después pues lo voy coordinando con el corrector de estilo y también con el editor encargado de ese proyecto.
1.5	¿Cuál es su rol y responsabilidades en el equipo de trabajo?	Bueno principalmente yo me encargo de redactar los textos que sean necesarios y depende si es que el tema se adapta al a lo que yo manejo en los tiempos límites establecidos No, yo tengo igual correo de manera constante con los editores, con los correctores de estilos y en este caso con directora, que también es la que nos da el tema de los trabajos y las fechas límites para poder entregar.
Implementación de Metodología Ágil		

2.1	¿Cuál son las principales actividades de su proyecto?	<p>Bueno, en realidad en la empresa se manejan varias áreas, se manejan áreas de edición que en realidad yo no manejo porque yo no soy diseñadora ve, pero sé que la empresa lo trabaja. De todas maneras, yo me encargo principalmente de la parte inicial de la elaboración de un texto que es justamente la redacción del mismo. Después, pues pasa, esto es mi trabajo va pasando por varias manos, Por la parte de la edición, la parte de la corrección de estilo se le entrega. El cliente dice que está de acuerdo, pasa ya a la parte de diagramación la parte ya de edición misma, así es que se necesita algo específico y va a depender mucho de lo que el cliente esté necesitando. No va a depender mucho de también de lo que el cliente.</p> <p>Era realizarlo es una empresa de producción y elaboración de textos y edición de los mismos no.</p>
2.2	¿Utiliza una herramienta durante la ejecución del proyecto?	<p>Como te mencionaba, tenemos una matriz, sobre todo la utilizamos para el trabajo que tienen que hacerse en conjunto y que requieren como bastante participación. No hay veces que es algo un poco más sencillo y un poco más que no están elaborados, entonces pues lo manejo yo. Pero si es algo más elaborado en un proyecto ya se utiliza las matrices de seguimiento para poder ir marcando nuestros avances, también en las matrices ponemos las fechas límites y nuestro avance diario y anexamos los links es más sencillo tenerlo todo en un solo lugar y hacerlo como un marco.</p>
Control de Metodología Ágil		
3.1	¿Cómo controla los entregables de su proyecto?	<p>Principalmente se controla con las fechas límites, tenemos una reunión inicial donde nos explican lo que tengamos que hacer nos muestran la línea de tiempo que utilizará para realizar nuestro trabajo por ejemplo el cliente nos indican que lo realicen en 8 semanas en base a eso la directora nos plantea la metodología de trabajo planteando en las fechas límites para que ver que es lo que tiene que hacer cada uno para llegar a cumplir lo propuesto con el cliente. Principalmente es eso conversar la fecha límite y ver la línea de tiempo, por nuestro lado tenemos comunicación constante sobre el tema de las fechas, y una vez quedamos y las cuadramos hay un seguimiento por el lado del director para su cumplimiento.</p>
3.2	¿Cómo evalúa el desempeño del equipo luego del término del proyecto?	<p>Bastante bien en los últimos meses hemos tenido bastante flujo de trabajo lo que nos ayuda siempre es tener una reunión posterior una vez hayamos terminado el trabajo, muy aparte de las mensuales que tenemos y hacemos una especie de FODA un cuadro que donde pone lo que salió bien lo que no salió tan bien, lo que podemos ir mejorando y los inconvenientes que hemos tenido generalmente está relacionado con los cambios que realizan los clientes trabajamos juntos en las futuras estrategias que podamos seguir para evitar que siga ocurriendo y potenciar las cosas que estamos haciendo bien.</p>
3.3	¿Cómo mejoraría los entregables del proyecto?	<p>Cuando se maneja esta parte editorial lo que se maneja es que los clientes realizan muchas correcciones es lo que pasa en la realidad cambian la línea de tiempo inicial que indican que vamos a acabar en ocho semanas y tenemos una semana con correcciones con el cliente lo que pasa es que nos toma mucho más tiempo debido que envía las correcciones por parte y lo que podría mejorar como equipo es tal vez tenerlo en cuenta para las siguientes oportunidades plantear espacios de tiempos muchos más largos para poder dar un mejor seguimiento a ello por el lado de correcciones a los entregables, el tema que manejamos como empresa estamos bueno me siento bien satisfecha como manejamos las cosas es organizado y sentimos apoyo por parte de personas que lo coordinan entonces creo que la parte con el cliente es un poco tediosa, en lo que haría plantearía más espacio de tiempo para ellos y para nosotros poder más pendiente para solucionar las cosas en un tiempo más corto pero creo que sería prácticamente eso en realidad.</p>

Cargo: Especialista		
Fecha y hora: 20/06/2023 11:38 pm		
Pregunta introductoria: ¿Está de acuerdo en realizar la entrevista? Sí		
N°.	Pregunta	Entrevistado 4: Especialista
Planificación de Metodología Ágil		
1.1	¿Conoce alguna metodología ágil?	Conozco la metodología ágil Scrum
1.2	¿Conoce el marco ágil scrum?	<p>La metodología trata de generar valor de forma continua para poder este llegar a un a un objetivo es el cual que se planifica que es lo que desea el usuario final, eso es básicamente cuál es esté su el fin de la metodología ágil muy aparte de que sea que esta metodología te permite generar valor en muy poco tiempo va a depender mucho de tiempo de duración de tu sprint.</p> <p>La metodología te permite generar valor de forma evolutiva, por ejemplo, te como proyecto tienes construir un automóvil y vas esté diseñando las partes que empiezan primero el cor no lo que vas a necesitar para luego seguir avanzando, no sé tus primeras, el motor, haras el chasis, las puertas no al último lo pintaras no, o sea es primero vas generando lo el valor más este más esperado, el más positivo. Luego ya se van acomodando algunos complementos que no son parte también del objetivo.</p>
1.3	¿Qué herramientas de planificación han utilizado en los proyectos?	Bueno yo he utilizado canvan es una pizarra donde te vas a visualizar tus tareas, tu planning, vas a poder visualizar qué es lo que estás haciendo, qué es lo que tienes por hacer y que lo que hiciste, muy aparte de las herramientas que te permite el Scrum durante todo el proyecto, pues ya sabemos que al final este tendrás una retrospectiva, tendrás diariamente los daily y obviamente, la presentación de tu entregable, a la finalización de cada sprint. Luego tendrás las actividades o requerimientos que van saliendo durante el transcurso.
1.4	¿Cómo está asignado su equipo de trabajo?	Bueno básicamente, tienes tú ahí, tú lo staff de analistas no, que no van a ser los que van a desarrollar que el entregable lo solicitado por el por el cliente tienes a tu producto owner que es quien te va a decir específicamente qué es lo que necesitas; tienes a tu estrés máster que te voy a decir cómo hacerlo.
1.5	¿Cuál es su rol y responsabilidades en el equipo de trabajo?	Bueno, básicamente que funcione como equipo, para que este equipo pueda funcionar. se utiliza las sesiones de retrospectiva que se dan para saber esté qué estamos haciendo bien, qué cosas debemos esta mejora y qué cosas debemos dejar de hacer, no. Quizás, por ejemplo. Por ejemplo, tienes a veces usuarios que te roban tiempo, no vienen, te consultan un una cosa y el equipo se desenfoca del objetivo. Por tener esto por dar atención a estas consultas, entonces, por ejemplo, no, por ejemplo, dejar de responderé preguntas este que no son que no son enfocadas al objetivo, por ejemplo, sería llegar temprano, y preguntar todo lo que no se sepas y no preguntar lo que deberías hacer buscando estándares que nos permita desarrollar mejor los entregables, agregar calidad y lo que se necesita es tener bastante comunicación, comunicar nuestros stopper que puedan dar deteniendo alguna actividad. El líder es el scrum máster, los desarrolladores son tu staff de analistas y la comunicación tiene que fluir en este equipo para obtener éxito.
Implementación de Metodología Ágil		

2.1	¿Cuál son las principales actividades de su proyecto?	Definitivamente el planning porque si no sabes qué cosa vas a entregar no vas a estimar en cuánto tiempo lo vas a entregar en cuantos sprint, hay una actividad que se llama planing al inicio del proyecto al inicio del proyecto antes de ejecutar alguna actividad se hace la planificación de todos los levantamientos de información luego de las entrevistas de los usuarios definiendo que actividades se tendrán que hacer y que tiempo tomará hacerlo. La metodología Scrum te permite que tu product owner se alinee a lo que tu proyecto se va enfocarse, por ejemplo se puede des prioridad actividades o entregables para enfocar todos los esfuerzo en solo un entregable que quizás sea más esperado por el product owner entonces esas priorizaciones se revisan en el backlog junto con el product owner para decidir qué actividades se enfocar y acuerdo a ello decidir el tiempo y costo.
2.2	¿Utiliza una herramienta durante la ejecución del proyecto?	Si te comenté canvan.
Control de Metodología Ágil		
3.1	¿Cómo controla los entregables de su proyecto?	Va depender de cada versión del Sprint. El Sprint básico demora una semana máximo dura 4 semanas.
3.2	¿Cómo evalúa el desempeño del equipo luego del término del proyecto?	Como todo proyecto puede hacer altas y bajas dentro del equipo justamente para estar todos en la misma línea tenemos esta sesión de la retrospectiva pues evaluaremos lo que comente anteriormente que estamos haciendo mal para poder alinearlos entonces la evaluación del equipo va ser base al entregable, si como equipo no funcionamos en base a ello se tendría que reestructurar al equipo. Adicionalmente que la evaluación es constante en esta metodología así que puedes mapear el día a día las actividades que cada analista viene realizando pues su trabajo se ve reflejado en la pizarra del canvan donde se visualizará cuantos pendientes tienen y cuantos pendientes tienen el día de hoy eso se ve reflejado en daily.
3.3	¿Cómo mejoraría los entregables del proyecto?	Dentro del Scrum está la mejora continua es un círculo que va retroalimentando es lo bueno de esta metodología que tiene retroalimentación.

Anexo N° 8. Matriz de codificación de la entrevista

Preguntas	Entrevista realizada a 5 personas					
Se realizó una previa entrevista personalizada, con preguntas ejes de la investigación.	E1. Directora General E2. Coordinadora E3. Colaborador 1 E4. Especialista en Scrum					
Objetivo General	Analizar la Metodología ágil en la dirección de proyectos editoriales de una Agencia Publicitaria privada, Lima 2023					
CATEGORÍA	Planificación de Metodología Ágil					
Objetivo Específico	Comprender la planificación mediante Metodología ágil en la dirección de proyectos editoriales de una Agencia Publicitaria privada, Lima 2023					
Subcategoría	Metodología del proyecto					
Preguntas	Respuestas codificadas		Frases codificadas		subcategorías emergentes	Código
			Coincidencias	Diferencias		
¿Conoce alguna metodología ágil?	E1.	La metodología Scrum, aplicado en algunos de nuestros proyectos que tiene como finalidad organizar en tiempo real las actividades que nosotros asumimos para ciertos proyectos. En los que se tiene numerosos participantes se necesita ver los avances en tiempo real cómo va avanzando el desarrollo del proyecto.	La metodología ágil permite tener comunicación y aporta al control del proyecto.	-	1. Scrum 2. Canvan 3. Procesos 4. Marco ágil	C1.1. 1. C1.1.2. C1.1.3. C1.1.4.
	E2.	La metodología Canvan permite tener una comunicación y controlar los avances el proyecto.				
	E3.	Se utiliza algunos tipos de metodología agile en empresa, creo que más utilizamos es Canvan. Indica la lista de dependientes, la cosa que estamos avanzando y las cosas que ya hemos ido terminando, entonces debido a que nosotros producimos muchas cosas en conjunto, tenemos varios proyectos que trabajamos todos como equipo, nos ayuda a ver cómo vamos avanzando en torno a eso.				

	E4.	Conozco la metodología ágil Scrum				
¿Conoce el marco ágil scrum?	E1.	Se utiliza un marco ágil para la ejecución de proyectos cortos.	Scrum se utiliza para proyectos cortos. Se orienta a un objetivo Especifico, Permite controlar evolutivamente el proyecto.	El marco ágil Scrum genera valor al objetivo del proyecto.		
	E2.	El marco ágil utiliza procesos cortos para que los equipos puedan realizar entregas de manera evolutiva.				
	E3.	Se utiliza principalmente para procesos que son un poco más pequeños.				
	E4.	El marco ágil Scrum genera valor orientado un objetivo del proyecto orientado a lo que busca el usuario final, es un marco ágil que permite controlar los entregables de forma evolutiva.				
Subcategoría	Herramientas del proyecto				subcategorías emergentes	Código
Preguntas	Respuestas codificadas		Coincidencias	Diferencias		
¿Qué herramientas de planificación han utilizado en los proyectos?	E1.	Trabajamos con googleDrive con la finalidad de compartir la información con nuestros colaboradores.	Utilizan plataforma de google para la coordinación de los entregables. Las matrices se utilizan para poder controlar el flujo del trabajo de los entregables.	Canvan es una herramienta donde pueden administrar los avances del proyecto.	1. Matrices de trabajo 2. Canvan	C1.2. 1. C1.2. 2.
	E2.	Utilizamos google drive donde realizan cuadros que se comparten con el equipo para controlar de manera evolutiva el avance de sus entregables, logrando un diagnóstico evolutivo del trabajo.				
	E3.	En principalmente utilizamos mini matrices como de seguimiento, pero son todos a través de drive.				
	E4.	Canvan es una herramienta donde puedes validar tus avances a tiempo real mejora la interacción del equipo Scrum, por otro lado, se tiene los daily, retrospectiva y sprint para verificar si la planificación está según lo proyectado.				
Subcategoría	Asignación del equipo					
Preguntas	Respuestas codificadas		Coincidencias	Diferencias		
¿Cómo está asignado su equipo de trabajo?	E1.	La distribución del proyecto lo realiza el líder, el coordinador que asigna los entregables y tenemos un equipo de desarrollo quienes son los que crear los entregables.	El equipo tiene un personal de desarrollo (Development	-	1. Distribución del proyecto	C1.3. 1. C1.3. 1.

	E2.	El desarrollador que realiza los formados en función a las necesidades del cliente. Otra persona que se dedica a levantar la información que es recopilada en los formatos y finalmente una persona que se encarga de analizarlas y para confirmar el avance del proyecto.	Team), product owner (cliente), Scrum Master (Director), el cual encaja en los perfiles del marco Scrum		
	E3.	La distribución del proyecto lo realiza el líder, el coordinador que asigna los entregables y tenemos un equipo de desarrollo quienes son los que crear los entregables.			
	E4.	En Scrum, se tiene product owner, Scrum Master que es el líder y lo desarrolladores que son quien son los colaboradores que ejecutan los sprint.			
¿Cuál es su rol y responsabilidades en el equipo de trabajo?	E1.	Soy la directora de proyecto, esta es una empresa brinda servicios produce contenidos escribimos libros, textos escolares, documentos en función de lo que nos solicitan nuestros clientes por eso que el trabajo intelectual tiene otras características, no nosotros no podemos asumir muchos servicios de manera simultánea pues hay que dedicarle tiempo y dedicarle una metodología de trabajo a cada uno de los servicios pues es un poco complicado en realidad.	El equipo tiene un personal de desarrollo (Development Team), product owner (cliente), Scrum Master (Director), el cual encaja en los perfiles del marco Scrum	-	
	E2.	Encargada de levantar la información para que pueda ser evaluada y analizada.			
	E3.	Bueno principalmente yo me encargo de redactar los textos que sean necesarios y depende si es que el tema se adapta al a lo que yo manejo en los tiempos límites establecidos No, yo tengo igual correo de manera constante con los editores, con los correctores de estilos y en este caso con directora, que también es la que nos da el tema de los trabajos y las fechas límites para poder entregar.			
	E4.	El equipo Scrum debe funcionar para ello se respalda en las sesiones de retrospectiva la cual utiliza para ver en tiempo real lo que se está realizando.			
CATEGORÍA	Implementación de Metodología Ágil				

Objetivo Específico	Analizar la ejecución mediante Metodología ágil en la dirección de proyectos editoriales de una Agencia Publicitaria privada, Lima 2023					
Subcategoría	Ejecución del proyecto			subcategorías emergentes	Código	
Preguntas	Respuestas codificadas		Coincidencias	Diferencias		
¿Cuál son las principales actividades de su proyecto?	E1.	Las principales actividades están regidas por las demandas que tenemos de nuestro cliente, este servicio a otro tipo de cliente que si bien es relacionado con nosotros hacemos no termina en unos textos escolares el libro digital y espacios virtuales.	La empresa realiza el servicio de proyectos, pero en la actualidad debido a la pandemia se ha orientado a otro tipo de servicio como espacios virtuales.	La planificación es fundamental para que puedan organizar los recursos del proyecto para cumplir lo establecido por el cliente.	1. Producción 2. Matriz de actividades 3. Canvan	C1.4. 1. C1.4. 2. C1.4. 3.
	E2.	Identificar las demandas del cliente. Establecer los objetivos para planificamos las actividades basadas en este diagnóstico y brindamos un tipo de solución. Los entregables son cortos de 4 días y el avance es diario o Interdiario dependiendo como va ingresando la información.				
	E3.	Elaborar el contenido luego procede a pasar al proceso de diagramación la parte ya de edición misma,				
	E4.	El planning es lo primordial con ello evalúas los entregables para poder levantar la información, en el marco Scrum determina para que los esfuerzos puedan enfocarse en un entregable dependiendo de lo necesite el cliente en su momento, luego de revisar el backload el product owner decide que actividades se enfocar y acuerdo a ello decidir el tiempo y costo.				
¿Utiliza una herramienta durante la ejecución del proyecto?	E1.	Utilizan googleDrive para poder realizar la matriz de actividades.	Utiliza la plataforma googledrive para poder compartir su matriz de trabajo que aporta para el visualizar el flujo de los entregables.	Pueden utilizar la herramienta Canvan.		
	E2.	Utilizan googleDrive para poder realizar la matriz de actividades.				
	E3.	Utilizan googleDrive para poder realizar la matriz de actividades.				
	E4.	Canvan				

CATEGORÍA						
Objetivo Específico		Analizar el control mediante Metodología ágil en la dirección de proyectos editoriales de una Agencia Publicitaria privada, Lima 2023.				
Subcategoría		Control del proyecto				
Preguntas	Respuestas codificadas		Coincidencias	Diferencias	Subcategorías emergentes	Código
¿Cómo controla los entregables de su proyecto?	E1.	Se controla mediante la planificación se realiza mediante la distribución las actividades dentro del proyecto, plantear los tiempos de ejecución luego verificar en tiempo real los avances de los entregables.	Se planifica el proyecto se distribuye en actividades, se plantea los tiempos de ejecución de los entregables. Los entregables del proyecto se realiza diarios e interdiarios,		1. FODA 2. Control proyecto 3. Planificación proyecto	C1.5. 1. C1.5. 2. C1.5. 3.
	E2.	Se controla mediante la planificación se realiza mediante los entregables sean diarios o interdiarios de acuerdo con ello se va levantando la información.				
	E3.	Se controla mediante la planificación se realiza mediante los entregables sean diarios o interdiarios de acuerdo con ello se va levantando la información.				
	E4.	Depende del Sprint básicamente demora una semana máximo dura 4 semanas.				
¿Cómo evalúa el desempeño del equipo luego del término del proyecto?	E1.	La evaluación de desempeño de los colaboradores se utiliza mediante la matriz de actividades.	El desempeño se evalúa de acuerdo con las matrices de seguimiento del proyecto. Se realice reuniones de retroalimentación	Se realiza un foda para poder evaluar el proyecto para fortalecer futuras estrategias que se puedan		
	E2.	Se realiza un cuadro comparativo que permite evaluar los avances personales de los colaboradores en función al tiempos y calidad de sus entregables.				

	E3.	La evaluación de desempeño de los colaboradores se utiliza mediante la matriz de actividades. Realizamos un FODA está relacionado con los cambios que realizan los clientes trabajamos juntos en las futuras estrategias que podamos seguir para evitar que siga ocurriendo y potenciar las cosas que estamos haciendo bien.	luego del proyecto.	plantear en un futuro proyecto.		
	E4.	Las sesiones de retrospectiva aportan a la evaluación del equipo. Además, que existe una evaluación de acuerdo con el desempeño ya que se informa diariamente.				
Subcategoría	Evaluación del proyecto					
Preguntas	Respuestas codificadas		Coincidencias	Diferencias	subcategorías emergentes	Código
¿Cómo mejoraría los procesos del proyecto?	E1.	Cumplimiento lo planificado en la matriz orientado a las necesidades del cliente estén planteadas en su momento esa es la forma como nosotros controlamos la ejecución del proyecto.	Cumplimiento de las fechas proyectadas en el proyecto. Identificar las necesidades potenciales de los clientes para brindar mejores soluciones.	Cliente defina su manuscrito antes de enviarlo al proyecto debido a que las correcciones del cliente aportan al que el proyecto pueda durar más tiempo.		C1.6. 1.
	E2.	Identificar las necesidades del cliente potencial brindarle unas soluciones que sean medibles y se ajusten a sus requerimientos y a los tiempos que vayan acorde a las necesidades del cliente.				
	E3.	Identificado el flujo de entregables con el cliente ya que realidad cambian la línea de tiempo inicial que indican debido que se realizan con correcciones no programadas en la planificación.				
	E4.	La mejora continua es un círculo que va retroalimentando.				

Anexo N° 9. Matriz de triangulación

Anexo 09: Triangulación

1.- Objetivo General: Analizar la Metodología ágil en la dirección de proyectos editoriales de una Agencia Publicitaria privada, Lima 2023.

Tabla 1

Consolidado de respuestas relevantes referente al objetivo general

Objetivo	Pregunta	Respuesta de la entrevista		MARCO TEÓRICO	ANTECEDENTES
		Coinciden	No coinciden		
	¿Cómo es la Metodología ágil en la dirección de proyectos editoriales de una Agencia Publicitaria privada, Lima 2023?	<p>Todos los entrevistados coincidieron que el área enfoca la metodología ágil permite tener comunicación y aporta al control del proyecto.</p> <p>Scrum se utiliza para proyectos cortos.</p> <p>Se orienta a un objetivo Especifico,</p> <p>Permite controlar evolutivamente el proyecto.</p> <p>Utilizan plataforma de google para la coordinación de los entregables.</p> <p>El equipo tiene un personal de desarrollo (Development Team), product owner (cliente), Scrum Master (Director), el cual encaja en los perfiles del marco Scrum</p> <p>Controlan el flujo de los entregables mediante la matriz de entregables compartido por el googleDrive.</p> <p>La evaluación del proyecto se realizan después de los proyectos.</p>	<p>E4. Los clientes realizan correcciones durante el proyecto que no fueron planificadas provocando que no se lleguen a las fechas en la línea de tiempo propuesta por la planificación.</p> <p>E5. Scrum es un marco ágil que se adapta a proyectos de duración corta, es fundamental la comunicación y el compromiso del equipo.</p> <p>El marco ágil Scrum genera valor al objetivo del proyecto. Canvan es una herramienta donde pueden administrar los avances del proyecto.</p>	<p>Piñeres (2022) pues determina que scrum es un marco ágil que es utilizado para mejorar el desarrollo de los proyectos y superar las deficiencias con la finalidad de mejorar los proyectos en las organizaciones pues posee características reconocidas logrando mejorar el proyecto en cualquiera de sus etapas otorgando satisfacción al cliente y una mayor relación con el cliente y el equipo. Por otro lado, no concuerda con Aziz, et al., (2022), ya que determina que Scrum no influye en el costo del proyecto, cronograma y posee problemas en las sesiones de reuniones diarias.</p> <p>Gaete, J. (2022); Capuñay, O. y Anton, J. (2021) coinciden que Scrum determina reglas y tareas específicas para conllevar la interacción del proyecto con la finalidad de asegurarlo. Por otro lado, Para Guzmán (2021) y Soueid, y Corá (2021) coinciden que un perfil adecuado en los colaboradores, reuniones, cronograma logran una colaboración en el equipo logrando mejorar sus procesos, mejor comunicación e interactividad en el equipo, mejor priorización de actividades, generación de nuevos productos.</p>	<p>Cotos, et al., (2020); Casal, J. (2019) concuerda que Scrum permite una planificación e implementación de un producto en sprint logrando que se aplique de manera cíclica obteniendo buenas prácticas en el trabajo colaborativo mejorando la gestión y comunicación del equipo logrando una mejora en el entorno colaborativo.</p> <p>Para Guzmán (2021) y Soueid, y Corá (2021) coinciden que un perfil adecuado en los colaboradores, reuniones, cronograma logran una colaboración en el equipo logrando mejorar sus procesos, mejor comunicación e interactividad en el equipo, mejor priorización de actividades, generación de nuevos productos.</p>

Análisis	<p>Todos los entrevistados coincidieron que el área enfoca la metodología ágil permite tener comunicación y aporta al control del proyecto. El equipo tiene un personal de desarrollo (Development Team), product owner (cliente), Scrum Master (Director), el cual encaja en los perfiles del marco Scrum</p> <p>Controlan el flujo de los entregables mediante la matriz de entregables compartido por el googleDrive, debido a que los entregables se realizan diariamente hay un control diario del avance del proyecto. Por el lado de la evaluación, lo realizan después del proyecto.</p> <p>Los entrevistados no coincidieron</p> <p>E5. Scrum es un marco ágil que se adapta a proyectos de duración corta, es fundamental la comunicación y el compromiso del equipo. El marco ágil Scrum genera valor al objetivo del proyecto. Canvan es una herramienta donde pueden administrar los avances del proyecto.</p>
Conclusión	<p>Analizar la Metodología ágil en la dirección de proyectos editoriales de una Agencia Comunicaciones Privada, Lima 2023, se determinó que la Dirección de proyectos no utiliza en todas sus fases todo de sus proyectos el marco ágil Scrum es fundamental que se cumpla las fases de Scrum para asegurar la mejora del flujo de sus proyectos ya que es fundamental en el equipo de trabajo se exista una buena organización, comunicación y compromiso en el equipo, además el equipo tiene en claro sus funciones y los objetivos del proyecto.</p>

2.- Objetivo Específico: Comprender la planificación mediante Metodología ágil en la dirección de proyectos editoriales de una Agencia Publicitaria privada, Lima 2023

Tabla 2

Consolidado de respuestas relevantes referente al objetivo Específico 1

Objetivo	Pregunta	Respuesta de la entrevista		MARCO TEÓRICO	ANTECEDENTES
		Coinciden	No coinciden		
<p>Analizar la planificación mediante Metodología ágil en la dirección de proyectos editoriales de una Agencia Publicitaria privada, Lima 2023</p>	<p>¿Cómo es la planificación mediante Metodología ágil en la dirección de proyectos editoriales de una Agencia Publicitaria privada, Lima 2023?</p>	<p>Todos los entrevistados coincidieron que el área enfoca la metodología ágil permite tener comunicación y aporta al control del proyecto. Scrum se utiliza para proyectos cortos. Se orienta a un objetivo Específico, Permite controlar evolutivamente el proyecto. Utilizan plataforma de google para la coordinación de los entregables. Las matrices se utilizan para poder controlar el flujo del trabajo de los entregables. El equipo tiene un personal de desarrollo (Development Team), product owner (cliente), Scrum Master (Director), el cual encaja en los perfiles del marco Scrum</p>	<p>E5. El marco ágil Scrum genera valor al objetivo del proyecto. Canvan es una herramienta donde pueden administrar los avances del proyecto.</p>	<p>Piñeres (2022) pues determina que scrum es un marco ágil que es utilizado para mejorar el desarrollo de los proyectos y superar las deficiencias con la finalidad de mejorar los proyectos en las organizaciones pues posee características reconocidas logrando mejorar el proyecto en cualquiera de sus etapas otorgando satisfacción al cliente y una mayor relación con el cliente y el equipo. Por otro lado, no concuerda con Aziz, et al., (2022), ya que determina que Scrum no influye en el costo del proyecto, cronograma y posee problemas en las sesiones de reuniones diarias. Gaete, J. (2022); Capuñay, O. y Anton, J. (2021) coinciden que Scrum determina reglas y tareas específicas para conllevar la interacción del proyecto con la finalidad de asegurarlo. Por otro lado, Para Guzmán (2021) y Soueid, y Corá (2021) coinciden que un perfil adecuado en los colaboradores, reuniones, cronograma logran una colaboración en el equipo logrando mejorar sus procesos, mejor comunicación e interactividad en el equipo, mejor priorización de actividades, generación de nuevos productos.</p>	<p>Cotos, et al., (2020); Casal, J. (2019) concuerda que Scrum permite una planificación e implementación de un producto en sprint logrando que se aplique de manera cíclica obteniendo buenas prácticas en el trabajo colaborativo mejorando la gestión y comunicación del equipo logrando una mejora en el entorno colaborativo. Para Guzmán (2021) y Soueid, y Corá (2021) coinciden que un perfil adecuado en los colaboradores, reuniones, cronograma logran una colaboración en el equipo logrando mejorar sus procesos, mejor comunicación e interactividad en el equipo, mejor priorización de actividades, generación de nuevos productos.</p>

<p>Análisis</p>	<p>Los entrevistados coincidieron que el marco ágil Scrum permite la comunicación y aporta a un control cíclico del proyecto e igualmente se adapta ya que utiliza en proyectos cortos. Por otro lado, utilizan la plataforma google drive para la delegación de flujo de los entregables. El equipo de la empresa tiene un personal de desarrollo (Development Team), product owner (cliente), Scrum Master (Director), el cual encaja en los perfiles del marco Scrum</p> <p>Los entrevistados no coincidieron</p> <p>E5. El marco ágil Scrum genera valor al objetivo del proyecto. Canvan es una herramienta donde pueden administrar los avances del proyecto.</p>
<p>Conclusión</p>	<p>El resultado de la triangulación de la subcategoría Metodología del proyecto, se determinó que la aplicación de Scrum en los proyectos influye en la relación del equipo, entregables y organización del proyecto, así como mejora la comunicación con el cliente. Por otro lado, Scrum no influye en el cronograma y el costo del proyecto ya que dependerá de las intervenciones del cliente que realizará en los entregables del proyecto.</p> <p>El resultado de la triangulación de la subcategoría Herramientas del proyecto, se determinó que la organización emplea un matriz de entregable con la finalidad se tener un seguimiento en tiempo real de los entregables de los proyectos. Por otro lado, comunicación es constante con el colaborador siendo su modalidad de trabajo remota comparten por un drive el flujo de sus actividades, se evidencia que sus colaboradores son comunicativos y tiene compromiso con la organización.</p> <p>El resultado de la triangulación de la subcategoría Asignación del equipo, se determinó que la organización, comunicación y compromiso en el equipo es fundamental para que se logre los objetivos del proyecto, también los integrantes del equipo deben tener claro las herramientas para que realicen un aporte al equipo, es importante que se convoque colaboradores que no solamente tengan la experiencia profesional sino que tengan valores como el compromiso, responsabilidad, comunicación y disposición al cambio con la finalidad que se integren al equipo y puedan trabajar organizadamente.</p>

3.- Objetivo Específico: Analizar la ejecución mediante Metodología ágil en la dirección de proyectos editoriales de una Agencia Publicitaria privada, Lima 2023

Tabla 3

Consolidado de respuestas relevantes referente al objetivo Específico 2

Objetivo	Pregunta	Respuesta de la entrevista		MARCO TEÓRICO	ANTECEDENTES
		Coinciden	No coinciden		
Analizar la ejecución mediante Metodología ágil en la dirección de proyectos editoriales de una Agencia Publicitaria privada, Lima 2023	¿Cómo es la ejecución mediante Metodología ágil en la dirección de proyectos editoriales de una Agencia Publicitaria privada, Lima 2023?	<p>Todos los entrevistados coincidieron que el área enfoca la empresa a realiza el servicio de proyectos, pero en la actualidad debido a la pandemia se ha orientado a otro tipo de servicio como libro digitales y espacios virtuales.</p> <p>Utiliza la plataforma googledrive para poder compartir su matriz de trabajo que aporta para el visualizar el flujo de los entregables.</p>	<p>E5. La planificación es fundamental para que puedan organizar los recursos del proyecto para cumplir lo establecido por el cliente. Pueden utilizar la herramienta Canvan.</p>	<p>Schwaber, y Sutherland, (2020) Scrum, es un marco ágil de trabajo que dirige a personas, equipos y empresas para la implementación de proyectos en corto plazo utilizando un enfoque repetitivo y aumentativo optimizando la predicción y control de riesgo. Los eventos se scrum se utilizan para inspeccionar y adaptar los artefactos de Scrum como el Sprint, Sprint Planning Meeting, Daily Scrum, Sprint Review y Sprint Retrospective con la finalidad que el equipo controla y genera una planificación de mejora constante en el proyecto. Aziz, et al., (2022) coinciden si en el equipo tiene limitaciones, no se involucran en el proyecto, no se involucran en las reuniones ni el back load, crearían limitaciones en el proyecto. Concuerta con Martín, (2023) determina APM es fundamental que se utilicen principios y prácticas en la organización del proyecto para asegurar su óptimo desempeño. Por otro lado, Fornaziero de Almeida et al., (2023) coincide que el enfoque APM se orienta a ser eficientes y crear equipos ágiles deben aplicar las prácticas más sencillas durante el desarrollo del proyecto.</p>	<p>Para Guzmán (2019) concuerda que en la ejecución de un proyecto utilizando el marco ágil Scrum demuestra resultados positivos logrando una mejora en el proceso del producto reduciendo la cantidad de fallas.</p>
Análisis	<p>Los entrevistados coincidieron que el área realiza proyectos editoriales se orienta a libros digitales y espacios virtuales, por otro lado, utilizan la plataforma googledrive mediante una matriz de trabajo para la entrega del flujo de los entregables.</p> <p>E5. La planificación es fundamental para que puedan organizar los recursos del proyecto para cumplir lo establecido por el cliente. Pueden utilizar la herramienta Canvan.</p>				
Conclusión	<p>El resultado de la triangulación de la subcategoría Ejecución del proyecto, se determinó con las herramientas que tienen la dirección de proyectos como el cronograma de actividades, informes y comunicación con el equipo se determina que utiliza mecanismos para que sus proyectos se realicen con éxito, debido que sus proyectos tienen entregables de corto tiempo, se evalúa en tiempo real el flujo de cada entregable.</p>				

4.- Objetivo Específico: Analizar el control mediante Metodología ágil en la dirección de proyectos editoriales de una Agencia Publicitaria privada, Lima 2023.

Tabla 4

Consolidado de respuestas relevantes referente al objetivo Específico 3

Objetivo	Pregunta	Respuesta de la entrevista		MARCO TEÓRICO	ANTECEDENTES
		Coinciden	No coinciden		
Analizar el control mediante Metodología ágil en la dirección de proyectos editoriales de una Agencia Publicitaria privada, Lima 2023	¿Cómo es el cierre mediante Metodología ágil en la dirección de proyectos editoriales de una Agencia Publicitaria privada, Lima 2023?	<p>Todos los entrevistados coincidieron que el área enfoca en la planificación del proyecto se distribuye en actividades, se plantea los tiempos de ejecución de los entregables.</p> <p>Los entregables del proyecto se realizan diarios e interdiarios.</p> <p>El desempeño se evalúa de acuerdo a las matrices de seguimiento del proyecto. Se realizan reuniones de retroalimentación luego del proyecto.</p> <p>Cumplimiento de las fechas proyectadas en el proyecto. Identificar las necesidades potenciales de los clientes para brindar mejores soluciones.</p>	<p>E5 los entregables son de máximo 4 semanas. Se realiza un foda para poder evaluar el proyecto para fortalecer futuras estrategias que se puedan plantear en un futuro proyecto.</p> <p>Cliente defina su manuscrito antes de enviarlo al proyecto debido a que las correcciones del cliente aportan al que el proyecto pueda durar más tiempo.</p>	<p>Schwaber y Sutherland (2020) el Scrum Master es el dueño del producto es el encargado de manejar el Scrum team, el Product Owner, quien gestiona idóneamente el producto backlog, el cual desarrolla y comunica el objetivo del producto, entregables pendientes, asegurar que los entregables y Development Team son los equipos multifuncionales que poseen destrezas necesarias para generar valor a cada sprint. Los desarrolladores son las personas que desarrollan cada sprint. También determina que los colaboradores deben tener habilidades y experiencia para que aporten al proyecto. Schwaber y Sutherland, (2020) concuerdan que los artefactos de Scrum son fundamentales para lograr claridad y conformidad logrando control y retroalimentación.</p>	<p>Falen (2020) concuerda que es necesario la definición de herramientas, procedimientos y documentos con la finalidad de aumentar las habilidades y conocimientos del equipo.</p> <p>Armendáriz (2023) concuerda que aplicación del scrum con la ISO 9001 aportó una mejora con mejora continua de la organización logrando una minimizando defectos en la producción y minimización de costos.</p>
Análisis	<p>Los entrevistados coincidieron que los entregables se entregan diarios e interdiarios por medio de las matrices de seguimiento en base a ello se evalúa el desempeño del equipo es necesario que se cumpla las fechas pactadas. Por otro lado, es necesario que se realice una retroalimentación con el equipo luego del término del proyecto e identificar las necesidades potenciales de los clientes para brindar mejores soluciones.</p> <p>Los entrevistados no coincidieron: E5 los entregables son de máximo 3 días. Se realiza un FODA para poder evaluar el proyecto para fortalecer futuras estrategias que se puedan plantear en un futuro proyecto. Cliente defina su manuscrito antes de enviarlo al proyecto debido a que las correcciones del cliente aportan al que el proyecto pueda durar más tiempo.</p>				
Conclusión	<p>El resultado de la triangulación de la subcategoría Control del proyecto, se determinó en la organización existe una comunicación y control sobre el proyecto con la finalidad de tener un claro flujo de los entregables, adicionalmente que los colaboradores están predispuestos a brindar la información sobre su flujo de trabajo o algún inconveniente dentro de los proyectos.</p> <p>El resultado de la triangulación de la subcategoría Evaluación del proyecto, se determinó en la organización se realiza una evaluación constante de los colaboradores del proyecto, así como de los entregables con la finalidad de cumplir lo planificado.</p>				