

Propuesta metodológica basada en principios de gerencia de proyectos para la atención de siniestros industriales y de construcción en la empresa ADDVALORA GLOBAL en Colombia 1



Propuesta metodológica basada en principios de gerencia de proyectos para la atención de siniestros industriales y de construcción en la empresa ADDVALORA GLOBAL en Colombia.

Víctor Jonathan Arellano Cardona

Universidad EAN
Facultad de Ingeniería
Maestría de Gerencia de Proyectos
Bogotá, Colombia

2025

Propuesta metodológica basada en principios de gerencia de proyectos para la atención de siniestros industriales y de construcción en la empresa ADDVALORA GLOBAL en Colombia 2

Propuesta metodológica basada en principios de gerencia de proyectos para la atención de siniestros industriales y de construcción en la empresa ADDVALORA GLOBAL en Colombia.

Víctor Jonathan Arellano Cardona

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Gerencia de Proyectos

Director (a):

Carolina María Luque Zabala

Modalidad:

Trabajo Dirigido

Universidad EAN

Facultad de Ingeniería

Maestría de Gerencia de Proyectos

Bogotá, Colombia

2025

Propuesta metodológica basada en principios de gerencia de proyectos para la atención de siniestros industriales y de construcción en la empresa ADDVALORA GLOBAL en Colombia

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá, octubre 2025

Dedicatoria

A Dios, por sus bendiciones.

A mis padres, por compartir sus enseñanzas y sobre todo por su paciencia.

A mi hermana, por ser el esmeril que me pule.

A todos aquellos con quienes desde muy joven compartimos conocimientos de esta maravillosa disciplina para hacer que las cosas pasen.

Agradecimientos

La realización de este trabajo de grado ha sido un viaje intenso y retador, el camino recorrido para alcanzar este objetivo ha estado colmado de desafíos que no habría podido superar en solitario.

En primer lugar, agradezco a Dios por ser la fuente de fortaleza y resiliencia que me permitió sortear las dificultades y mantenerme firme en el propósito.

A mi familia, cuyo apoyo incondicional ha sido el pilar fundamental para la consecución de esta meta tan anhelada. Su aliento constante fue esencial para mantener firme mi propósito.

Al cuerpo docente de la Universidad EAN, mi más sincero reconocimiento. Su guía experta, sus valiosos consejos y el conocimiento compartido no solo iluminaron los momentos de mayor dificultad, sino que también fueron una fuente de inspiración para llevar a buen término este programa de maestría.

Finalmente, guardo gratitud por mis compañeros, con quienes tuve el privilegio de compartir valiosas experiencias que enriquecieron este proceso formativo.

Resumen

La gestión de siniestros industriales y de construcción en el sector asegurador colombiano enfrenta desafíos significativos debido a la complejidad y fragmentación de sus procesos. Este trabajo de grado tuvo como objetivo principal diseñar una propuesta metodológica, fundamentada en los principios de la gerencia de proyectos, para optimizar la atención de este tipo de siniestros en la empresa ADDVALORA GLOBAL en Colombia.

La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, exploratorio y descriptivo. Se aplicaron entrevistas cualitativas a directivos de la compañía y encuestas cuantitativas a clientes y ajustadores del sector. Además, se realizó un análisis DAFO para evaluar el contexto interno y externo de la organización. El diagnóstico organizacional reveló fortalezas como la alta especialización técnica y el respaldo internacional, pero también identificó oportunidades de mejora cruciales, como la falta de estandarización de procesos, la subutilización de su herramienta tecnológica BARUC y la necesidad de fortalecer la percepción de eficiencia operativa y la comunicación con el cliente.

Como resultado, se formuló una propuesta metodológica que estructura la gestión de cada siniestro como un proyecto individual, aplicando los 12 principios de la dirección de proyectos y 8 dominios de desempeño del proyecto de la Guía del PMBOK® 7ª edición. Esta metodología se integra con la plataforma BARUC para estandarizar el ciclo de vida del siniestro desde el inicio hasta el cierre, optimizar la planificación, mejorar el monitoreo y sistematizar las lecciones aprendidas. Se concluye que la adopción de este enfoque de gerencia de proyectos ofrece una solución integral y estructurada a las debilidades detectadas, permitiendo a

Propuesta metodológica basada en principios de gerencia de proyectos para la atención de siniestros industriales y de construcción en la empresa ADDVALORA GLOBAL en Colombia 7

ADDVALORA mejorar su eficiencia, aumentar la satisfacción del cliente y consolidar su liderazgo en el mercado a nivel nacional e internacional.

Palabras clave: Gerencia de proyectos, gestión de siniestros, PMI, PMBOK, sector asegurador, optimización de procesos, eficiencia operativa.

Abstract

The management of industrial and construction claims in the Colombian insurance sector faces significant challenges due to the complexity and fragmentation of its processes. The main objective of this graduate thesis was to design a methodological proposal, based on project management principles, to optimize the handling of these types of claims at the company ADDVALORA GLOBAL in Colombia.

The research was conducted under a mixed, exploratory, and descriptive approach. Qualitative interviews were applied to company executives, and quantitative surveys were administered to clients and adjusters in the sector. Additionally, a SWOT analysis was performed to evaluate the organization's internal and external context. The organizational diagnosis revealed strengths such as high technical specialization and international support, but also identified crucial opportunities for improvement, such as the lack of process standardization, the underutilization of its BARUC technological tool, and the need to strengthen the perception of operational efficiency and client communication.

As a result, a methodological proposal was formulated that structures the management of each claim as an individual project, applying the 12 principles of project management and the 8 project performance domains from the PMBOK® Guide 7th edition. This methodology is integrated with the BARUC platform to standardize the claim lifecycle from initiation to closure, optimize planning, improve monitoring, and systematize lessons learned. It is concluded that the adoption of this project management approach offers a comprehensive and structured solution to the weaknesses identified, allowing ADDVALORA to improve its efficiency, increase client satisfaction, and consolidate its market leadership both nationally and internationally.

Propuesta metodológica basada en principios de gerencia de proyectos para la atención de siniestros industriales y de construcción en la empresa ADDVALORA GLOBAL en Colombia 8

Keywords: Project management, claims management, PMI, PMBOK, insurance sector, process optimization, operational efficiency.

Contenido

Contenido	Pág.
1. Introducción	15
2. Objetivos.....	19
2.1. Objetivo general.....	19
2.2. Objetivos específicos.....	19
3. Justificación	20
4. Marco Institucional.....	23
4.1. Presentación de la empresa.....	23
4.2. Referentes estratégicos.....	24
4.3. Estructura organizacional.....	25
4.4. Servicios ofertados.....	28
4.5. Gestión de siniestros y herramienta BARUC.....	28
4.6. Análisis detallado del sector	30
5. Marco de Referencia.....	36
5.1. Conceptos fundamentales de la gerencia de proyectos	37
5.1.1. Definición de proyecto y su aplicabilidad en la gerencia de siniestros industriales y de construcción.	37
5.1.3. Ciclo de vida del proyecto aplicado a siniestros	40
5.1.4. Enfoques metodológicos de la gerencia de proyectos	42
5.2. Modelos de gestión de procesos aplicados a siniestros	50
5.2.1. Gestión de procesos en la administración de siniestros.....	50
5.2.2. Gestión de riesgos y su aplicación a siniestros	51

5.2.3.	Gestión colaborativa en el ajuste de siniestros.....	52
5.3.	Aplicabilidad de la gerencia de proyectos en la gestión de siniestros industriales y de construcción.....	54
5.4.	Innovación y transformación digital en la gestión de siniestros industriales y de construcción	58
6.	<i>Diseño Metodológico</i>	60
6.1.	Tipo de investigación	60
6.2.	Fases de estudio.....	61
6.3.	Análisis externo	65
6.4.	Análisis interno	66
6.5.	Población, muestra y ficha técnica	67
6.6.	Instrumento de medición	70
6.7.	Protocolo para la entrevista	71
6.8.	Variables de la encuesta.....	72
6.9.	Validación del instrumento de medición	74
7.	<i>Diagnóstico organizacional.....</i>	85
7.1.	Análisis Externo.....	85
7.1.1.	Estrategias FO: Fortalezas y oportunidades.....	90
7.1.2.	Estrategias DO: Debilidades y oportunidades.	91
7.1.3.	Estrategias FA: Fortalezas y amenazas.....	91
7.1.4.	Estrategias DA: Debilidades y amenazas.	92
7.2.	Análisis Interno	92

7.2.1.	Análisis Cualitativo – Entrevista	93
7.2.2.	Análisis Cuantitativo – Encuesta	97
7.3.	Identificación de oportunidades de mejora.....	107
8.	<i>Propuesta metodológica para la gestión de siniestros</i>	111
8.1.	Arquitectura metodológica general.....	111
8.2.	Matriz de categorización de siniestros	112
8.3.	Redefinición del Rol: Del ajustador al gerente de proyecto.....	114
8.4.	Indicadores clave de desempeño (KPIs) por fase	114
8.5.	Fases de la metodología.....	116
8.5.1.	Fase 1: Inicio del siniestro	116
8.5.2.	Fase 2: Planificación del ajuste.....	120
8.5.3.	Fase 3: Ejecución del ajuste	123
8.5.4.	Fase 4: Monitoreo y control del ajuste	127
8.5.5.	Fase 5: Cierre del siniestro.....	129
8.6.	Gestión de interesados: Matriz poder/interés.....	133
8.7.	Gestión del cambio organizacional	134
8.7.1.	Componentes del cambio organizacional	134
8.7.2.	Estrategias de facilitación del cambio	135
8.8.	Alineación con objetivos estratégicos.....	135
8.8.1.	Retorno de la inversión esperado	137
8.9.	Herramientas de implementación tecnológica	137
8.9.1.	Evolución de la plataforma BARUC	137
8.9.2.	Integración con sistemas externos.....	138
8.10.	Métricas de éxito y evaluación continua	139
8.10.1.	Proceso de mejora continua.....	139
8.11.	Sostenibilidad y escalabilidad	139

8.11.1. Sostenibilidad de la metodología	139
8.11.2. Escalabilidad regional.....	140
9. Plan de implementación.....	141
9.1. Estructura de gobernanza del proyecto	141
9.2. Cronograma maestro de implementación	142
9.3. Fase 1: Preparación y alineación estratégica	143
9.4. Fase 2: Diseño tecnológico y desarrollo de capacidades	146
9.5. Fase 3: Validación mediante proyecto piloto	148
9.6. Fase 4: Despliegue organizacional y estabilización	150
9.7. Fase 5: Consolidación y mejora continua	152
9.8. Estimación presupuestal y análisis financiero	154
9.9. Análisis de retorno de inversión:	155
9.9. Gestión de riesgos del proyecto de implementación	155
9.10. Criterios de éxito y métricas de evaluación	157
10. Conclusiones y recomendaciones	161
10.1. Conclusiones	161
10.2. Recomendaciones	162
11. Referencias.....	164
12. Anexos	172

Lista de Figuras

<i>Figura 1 Estructura organizacional.....</i>	<i>25</i>
<i>Figura 2 Servicios ofertados de ADDVALORA Global.....</i>	<i>28</i>
<i>Figura 3 Plataforma BARUC.</i>	<i>30</i>
<i>Figura 4 Aseguradoras autorizadas para promocionar pólizas.</i>	<i>31</i>
<i>Figura 5 Compañías reaseguradoras clientes de ADDVALORA en Colombia.....</i>	<i>32</i>
<i>Figura 6 Primas emitidas de siniestros pagados por aseguradoras 2022 y 2023</i>	<i>33</i>
<i>Figura 7 Siniestros liquidados por compañías de Seguros Generales 2022 y 2023.</i>	<i>34</i>
<i>Figura 8 Ciclo de vida predictivo de un proyecto aplicado a siniestros.....</i>	<i>40</i>
<i>Figura 9 Análisis DAFO</i>	<i>66</i>
<i>Figura 10 Nube de palabras de entrevistas.....</i>	<i>96</i>
<i>Figura 11 Gestión del tiempo de ajuste.....</i>	<i>98</i>
<i>Figura 12 Eficiencia operativa en la gestión de siniestros.....</i>	<i>100</i>
<i>Figura 13 Satisfacción del cliente en la atención de siniestros.</i>	<i>103</i>
<i>Figura 14 Impacto de la innovación tecnológica en la atención de siniestros.</i>	<i>105</i>
<i>Figura 15 Arquitectura Metodológica General</i>	<i>112</i>
<i>Figura 16 Diagrama de flujo fase 1</i>	<i>119</i>
<i>Figura 17 Diagrama de flujo fase 2</i>	<i>123</i>
<i>Figura 18 Diagrama de flujo fase 3</i>	<i>126</i>
<i>Figura 19 Diagrama de flujo fase 4</i>	<i>129</i>
<i>Figura 20 Diagrama de flujo fase 5</i>	<i>132</i>

Lista de Tablas

<i>Tabla 1 Siniestros pagados de daños 2016 - 2023.</i>	34
<i>Tabla 2 Metodologías para la gerencia de proyectos</i>	43
<i>Tabla 3 Literatura para el diseño metodológico en la gestión de siniestros</i>	62
<i>Tabla 4 Ficha técnica entrevista</i>	68
<i>Tabla 5 Ficha técnica encuesta</i>	69
<i>Tabla 6 Variables identificadas objeto de medición</i>	73
<i>Tabla 7 Caracterización de expertos (validación instrumento entrevista)</i>	75
<i>Tabla 8 Caracterización de expertos (validación instrumento encuesta)</i>	76
<i>Tabla 9 Validación de Instrumento de medición entrevista</i>	77
<i>Tabla 10 Ajuste de preguntas entrevista posterior validación de expertos</i>	78
<i>Tabla 11 Validación de instrumento de medición encuesta</i>	81
<i>Tabla 12 Ajuste de pregunta con índice inferior a 1</i>	84
<i>Tabla 13 Matriz DAFO para ADDVALORA Colombia</i>	85
<i>Tabla 14 Matriz de impacto DAFO</i>	87
<i>Tabla 15 Estrategias matriz DAFO</i>	88
<i>Tabla 16 Matriz de Categorización de Siniestros por Complejidad</i>	113
<i>Tabla 17 Sistema de Indicadores Clave de Desempeño por Fase</i>	114
<i>Tabla 18 Entregables de la Fase 1: Inicio del Siniestro</i>	118
<i>Tabla 19 Entregables de la Fase 2: Planificación del Ajuste</i>	121
<i>Tabla 20 Entregables de la Fase 3: Ejecución del Ajuste</i>	125
<i>Tabla 21 Entregables de la Fase 4: Monitoreo y Control del Ajuste</i>	128

<i>Tabla 22 Entregables de la Fase 5: Cierre del Siniestro</i>	<i>131</i>
<i>Tabla 23 Matriz de Gestión de Interesados</i>	<i>133</i>
<i>Tabla 24 Alineación Metodología-Objetivos Estratégicos</i>	<i>136</i>
<i>Tabla 25 Desglose Presupuestal del Proyecto de Implementación</i>	<i>154</i>
<i>Tabla 26 Matriz de Riesgos Principales del Proyecto.....</i>	<i>156</i>

1. Introducción

La gestión de siniestros en riesgos industriales y de construcción presenta un desafío significativo debido a la complejidad inherente de estas actividades. Una de las principales dificultades radica en la fragmentación de los procesos de gestión de los siniestros y la falta de coordinación entre las partes involucradas, como aseguradoras, ajustadores, intermediarios de seguros y asegurados. Esta desconexión a menudo genera retrasos, conflictos y la insatisfacción del cliente. La literatura especializada sugiere que la adopción de procesos colaborativos y la implementación de tecnologías avanzadas pueden mitigar estos desafíos, promoviendo una mayor eficiencia y transparencia en los procedimientos (Zhilyaev et al., 2022).

Este desafío operativo se enmarca en un contexto de relevancia económica y complejidad. Tan solo en 2023, el mercado asegurador colombiano gestionó siniestros pagados en el ramo de daños por \$6.8 billones de pesos (Fasecolda, 2023). La volatilidad inherente a los riesgos industriales y de construcción se refleja en las siguientes cifras: mientras el pago de siniestros en el ramo de ingeniería experimentó una drástica disminución del 84% en 2023 respecto al año anterior, los ramos de incendio y terremoto crecieron un 10% y 101% respectivamente (Fasecolda, 2023). Esta variabilidad, sumada a una caída general del 8,3% en los siniestros liquidados por las compañías de seguros generales (ACOAS, 2023), evidencia que una gestión ineficiente, marcada por procesos fragmentados, impacta la satisfacción del cliente y, además, genera un riesgo financiero significativo para las aseguradoras. Por lo tanto, la optimización de estos procesos no es una simple mejora operativa, sino una necesidad estratégica.

Para el ajuste de siniestros, la precisión, rapidez y efectividad en la comunicación son elementos cruciales. Estos factores aseguran que los asegurados reciban una indemnización justa, minimizando las pérdidas y facilitando el restablecimiento de sus condiciones previas al evento asegurado. Sin embargo, los procesos actuales en la industria a menudo se ven afectados por trámites administrativos complejos y cuellos de botella que incrementan la incertidumbre y prolongan los tiempos de resolución.

Casos exitosos en la industria aseguran que la implementación de metodologías innovadoras puede ser un factor decisivo en la mejora de los procesos de ajuste. Por ejemplo, en Perú se utilizó un modelo basado en Design Thinking, Lean y Agile para optimizar la atención al cliente en siniestros, logrando un 88 % de satisfacción entre los asegurados (Fabrizzio, 2023). De manera similar, el uso de Scrum en una aseguradora suiza permitió reducir significativamente los tiempos de ajuste y mejorar la calidad del servicio, destacando la efectividad de las metodologías ágiles en estos entornos (Vogel & Telesko, 2020).

La optimización del proceso de ajuste de siniestros impacta positivamente la experiencia del cliente y, a su vez, beneficia directamente a las empresas ajustadoras y aseguradoras. La mejora de los procesos internos mediante metodologías de gestión de proyectos, como Lean y Agile, facilita una mayor coordinación y colaboración, lo que se traduce en resultados favorables y una reducción de los costos operativos asociados a la ineficiencia (Serrador & Pinto, 2015). Adicionalmente, el análisis de benchmarks en el sector asegurador revela que la estandarización de los modelos de gestión de reclamaciones puede reducir la variabilidad en los tiempos de ciclo y los costos promedio entre diferentes empresas (Mahlow & Wagner, 2016).

En este contexto, ADDVALORA Colombia, una empresa con presencia global especializada en la peritación industrial y la gestión de siniestros complejos, se enfrenta al desafío de adaptarse a un mercado asegurador cada vez más competitivo, donde la eficiencia y la transparencia son factores determinantes para el éxito. Actualmente, la empresa busca implementar una metodología que le permita optimizar sus tiempos de respuesta y mejorar la atención a siniestros de alta complejidad, fortaleciendo así su posición en el mercado. Al diagnosticar los puntos críticos del proceso de ajuste y proponer acciones concretas para su resolución, ADDVALORA no solo podrá incrementar la satisfacción del cliente, sino también posicionarse como un líder confiable en el sector asegurador colombiano. En este sentido, la presente investigación indaga por: ¿Cómo diseñar una propuesta metodológica basada en principios de gerencia de proyectos para optimizar la gestión de siniestros industriales y de construcción en la empresa ADDVALORA GLOBAL en Colombia?

El presente proyecto propone el diseño de una metodología, fundamentada en principios de gerencia de proyectos, para la gestión de siniestros industriales y de construcción en ADDVALORA GLOBAL en Colombia. Se parte de la premisa de enmarcar la gestión de siniestros complejos bajo las mejores prácticas de la gerencia de proyectos. Al adoptar enfoques colaborativos y aprovechar las ventajas de estas metodologías, ADDVALORA podrá establecer procedimientos claros y transparentes que garanticen una atención oportuna y eficaz de los siniestros. Una gestión de siniestros eficiente, basada en la gerencia de proyectos, permitirá a la empresa anticiparse a los retos del mercado, aumentando su capacidad de adaptabilidad y sostenibilidad a largo plazo.

Los aportes de esta investigación son varios: optimizar los procesos internos de ADDVALORA Colombia, posicionar a la empresa como un referente en la gestión de

siniestros industriales y de construcción, y ofrecer una metodología aplicable a la industria aseguradora.

Este documento se estructura en las siguientes secciones: En primer lugar, se presentan los objetivos de la investigación, seguidos de la justificación que resalta su relevancia. Posteriormente, se detalla el marco institucional de ADDVALORA Colombia y el marco de referencia teórico que sustenta la propuesta. El diseño metodológico describe el tipo de investigación, las fases del estudio y los instrumentos de recolección de datos. A continuación, se expone el diagnóstico organizacional, que incluye un análisis externo e interno. Finalmente, se presenta el plan de intervención y el plan de implementación, culminando con las conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio.

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

Diseñar una propuesta metodológica, basada en principios de gerencia de proyectos, para la gestión de siniestros industriales y de construcción en la empresa ADDVALORA GLOBAL en Colombia.

2.2. Objetivos específicos

- Identificar en la literatura los referentes teóricos sobre metodologías de gestión de siniestros industriales y de construcción, así como la aplicabilidad de los principios de la gerencia de proyectos en este ámbito.
- Desarrollar un análisis situacional de la empresa ADDVALORA GLOBAL en Colombia que permita conocer su estado actual y posibles oportunidades de mejora.
- Formular una propuesta metodológica, basada en principios de gerencia de proyectos, para la gestión de siniestros industriales y de construcción en la empresa ADDVALORA GLOBAL en Colombia.
- Establecer un plan de implementación de la metodología diseñado para la empresa ADDVALORA GLOBAL en Colombia.

3. Justificación

Actualmente, ADDVALORA, una compañía con una sólida trayectoria y reconocimiento internacional en la peritación industrial enfrenta el desafío de perfeccionar sus tiempos de respuesta y la atención a siniestros de alta complejidad. Si bien la empresa cuenta con un equipo humano altamente especializado y con una vasta experiencia en el mercado local, se ha identificado la necesidad de mejorar sus procesos para optimizar su desempeño operativo. La falta de estandarización en los procedimientos internos y la subutilización de herramientas, como el sistema BARUC, representan puntos críticos que afectan la eficiencia y la visibilidad de los beneficios tecnológicos para clientes y colaboradores.

La realización de este proyecto se justifica en la necesidad de optimizar la gestión de siniestros industriales y de construcción, un factor importante para la competitividad y la sostenibilidad de las empresas ajustadoras como ADDVALORA Colombia en el mercado asegurador actual. La complejidad inherente a estos siniestros, que a menudo involucran múltiples partes interesadas, procesos complejos y cuantiosas pérdidas económicas, demanda un enfoque estructurado y eficiente para garantizar una resolución oportuna y satisfactoria.

La implementación de una metodología, basada en principios de gerencia de proyectos, permitirá a ADDVALORA no solo mitigar estos desafíos internos, sino también potenciar sus fortalezas como especialistas en la gestión de siniestros complejos. Al optimizar los procesos de ajuste, la empresa podrá reducir los costos operativos asociados a retrasos y conflictos, fortalecer su posición en un sector altamente competitivo e incrementar la satisfacción de sus clientes, consolidándose como un líder en la gestión de siniestros en Colombia.

Uno de los puntos que motiva esta investigación surge de un diagnóstico organizacional que revela una brecha estratégica entre la alta especialización técnica de ADDVALORA y la

percepción de su eficiencia operativa. Si bien la compañía goza de una valoración positiva en el mercado, los datos recopilados para este estudio indican que casi un 20% de los clientes y ajustadores mantienen una percepción neutral sobre la eficiencia de la empresa, y un 26% se muestra igualmente neutral respecto al impacto de su innovación tecnológica. Estos porcentajes señalan una oportunidad, teniendo en cuenta que para casi una cuarta parte del mercado, el valor agregado derivado de la tecnología y la eficiencia de los procesos de ADDVALORA no es suficientemente visible. Por lo tanto, este proyecto se justifica al proponer una solución directa para cerrar esta brecha perceptual y operativa, buscando impactar métricas clave como la reducción de los tiempos de ciclo en la gestión de siniestros y mejorar la percepción de valor del cliente.

La importancia de este proyecto va más allá de ADDVALORA, respondiendo a las altas exigencias del sector asegurador colombiano. Este mercado, que manejó \$6.8 billones de pesos en siniestros de daños en 2023, es extremadamente volátil; por ejemplo, los pagos por terremotos pueden variar hasta un 101% de un año a otro (Fasecolda, 2023). Dicha inestabilidad obliga a las empresas a estandarizar su gestión para proteger su rentabilidad y sostenibilidad. Por ello, la implementación de una metodología de gestión de proyectos es una respuesta estratégica a este desafío, ofreciendo un marco probado para reducir costos e incertidumbre en la industria (Mahlow y Wagner, 2016).

En el ámbito académico, esta investigación permitirá trasladar la teoría de la gerencia de proyectos a la práctica en la industria de seguros. Este trabajo de grado posee un valor significativo al trasladar la teoría y las mejores prácticas de la gerencia de proyectos a la práctica específica de la industria de la peritación de seguros, un campo que cuenta con literatura académica limitada al respecto. La investigación permitirá documentar la adaptación y aplicación

de un marco metodológico formal, como el propuesto por el PMBOK® 7ª edición, a un entorno de alta complejidad técnica, generando conocimiento aplicable. Los resultados obtenidos no solo contribuirán al acervo teórico, sino que también servirán como base para la estructuración de políticas y estrategias que aborden los problemas actuales del sector asegurador, abriendo potenciales líneas de investigación sobre la estandarización y optimización de servicios profesionales especializados.

Finalmente, desde una perspectiva social, el proyecto impacta directamente en la experiencia del asegurado. Al optimizar la gestión de siniestros, se ofrece una respuesta más ágil, transparente y eficiente en momentos de crisis. Esto no solo alivia la carga del cliente, sino que fortalece la confianza y la claridad, elementos clave para consolidar la lealtad hacia ADDVALORA Colombia.

En resumen, la convergencia de una clara oportunidad de mejora interna, una imperiosa necesidad de mercado, un vacío en la literatura académica y un beneficio social tangible justifica plenamente la ejecución de este proyecto como un aporte valioso tanto para ADDVALORA Colombia como para el campo de la Gerencia de Proyectos.

4. Marco Institucional

4.1. Presentación de la empresa

ADDVALORA GLOBAL LOSS ADJUSTERS es una empresa española independiente fundada en 2003, con una fuerte presencia global a través de su red de oficinas propias, franquicias y corresponsales. Su enfoque está en ofrecer un servicio orientado al cliente, gestionando más de 75,000 siniestros y con una facturación superior a los 27 millones de euros anuales. Cuenta con 500 profesionales con una experiencia media de 20 años, ADDVALORA trabaja al servicio de las principales aseguradoras y reaseguradoras en diversas regiones, consolidándose como líder en el campo de la peritación industrial.

Su red de 36 oficinas propias está repartida en 13 países, lo que le permite destacarse en el sur de Europa y Medio Oriente, así como ser la primera empresa iberoamericana en ajustes en Latinoamérica. Además, ADDVALORA extiende sus servicios al resto del mundo a través de alianzas estratégicas con otras firmas. Esta capacidad internacional ha consolidado a la empresa como una de las firmas más relevantes en el ajuste de siniestros industriales a nivel global.

En Colombia, ADDVALORA ha operado durante más de 12 años bajo el nombre de AVALORA GLOBAL LOSS ADJUSTERS COLOMBIA S.A.S., considerándolo un mercado estratégico debido a su ubicación y cercanía con los principales mercados de reaseguro internacionales. Cuenta con técnicos altamente capacitados, multilingües y con más de 15 años de experiencia en el mercado local, la empresa ha ganado reconocimiento por su sólida comprensión del sector asegurador, su experiencia en siniestros complejos, y su capacidad de comunicación con todos los agentes involucrados (Grupo Addvalora, s.f.).

4.2. Referentes estratégicos

La misión de la empresa se centra en garantizar la confianza de sus clientes, trabajando estrechamente con ellos para implementar sistemas de gestión y conocimiento que promuevan su sostenibilidad y desarrollo. A través de soluciones periciales prácticas y eficientes, la empresa busca ofrecer valor añadido en cada intervención, ajustándose a las necesidades particulares de cada cliente. Su compromiso con la objetividad y la honestidad guía todas sus operaciones, asegurando que las decisiones y recomendaciones sean siempre transparentes, veraces y confidenciales.

La visión de la empresa es consolidarse como líder global en la provisión de servicios de ajuste de siniestros y consultoría pericial, destacándose especialmente en el mercado de LATAM. Con una amplia red de profesionales multidisciplinarios y una sólida presencia internacional, la compañía busca seguir expandiendo su impacto global a través de una constante formación de sus equipos y la adopción de nuevas tecnologías. Su objetivo a largo plazo es ser un referente en la gestión integral de riesgos y siniestros a nivel mundial, manteniendo la cercanía y el conocimiento de los mercados locales.

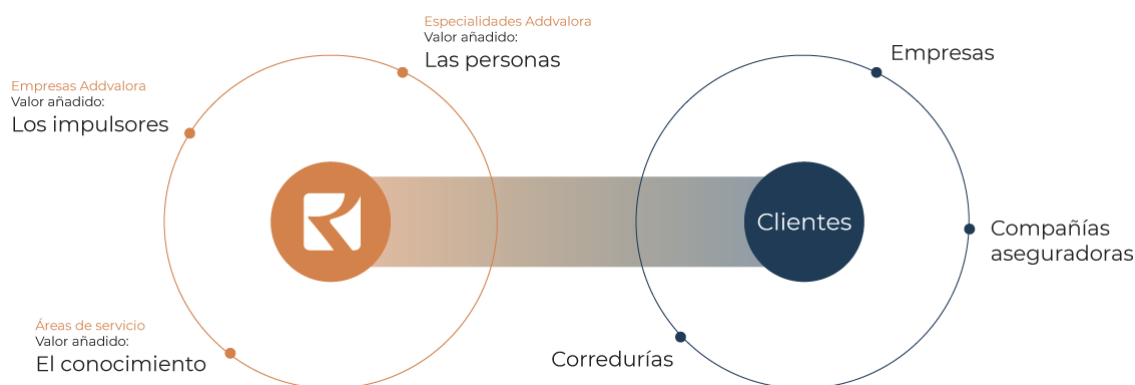
Los valores corporativos que definen a la empresa son la objetividad, la honestidad, la equidad, la transparencia y la confidencialidad. La empresa valora profundamente la estabilidad de sus equipos, la formación continua y la versatilidad frente a nuevos retos, asegurando que su personal esté altamente capacitado para enfrentar las exigencias del mercado.

El enfoque competitivo de la empresa radica en su capacidad para combinar una coordinación global con un servicio local altamente especializado, especialmente en LATAM. Su solvencia financiera y gestión interna del riesgo la posicionan como una opción segura y eficiente para sus clientes. La empresa apuesta por la innovación a través de la implementación de

sistemas operativos propios y tecnología cloud computing, lo que le permite ofrecer un servicio ágil y moderno. Esta combinación de solidez financiera, innovación tecnológica y un equipo versátil y experto le otorgan una ventaja competitiva sustancial en el mercado.

4.3. Estructura organizacional

Figura 1 Estructura organizacional.



Nota. Tomado de Grupo ADDVALORA (s.f.). <https://grupoADDVALORA.com/grupo-ADDVALORA/>

ADDVALORA se encuentra estructurada con un enfoque claro en priorizar a los clientes en el centro de sus operaciones. Esto se refleja en la forma en que sus diferentes áreas y especialidades están orientadas a ofrecer el máximo valor añadido. La empresa combina la experiencia, el conocimiento y los recursos humanos para brindar un servicio integral y ajustado a las necesidades de empresas, corredurías y compañías aseguradoras. Este enfoque centrado en el cliente garantiza una atención personalizada y, al mismo tiempo, permite una flexibilidad y capacidad de respuesta ante las demandas del mercado

También fundamenta su propuesta de valor en dos pilares esenciales: su equipo humano y su conocimiento especializado. El primero subraya la importancia que la empresa otorga a sus profesionales multidisciplinares, quienes poseen una sólida experiencia y alta capacitación en el

sector de seguros y siniestros, asegurando así un servicio de calidad con soluciones eficientes y adaptadas a cada cliente. El segundo pilar, el conocimiento, resalta el valor técnico y operativo que ADDVALORA aporta en sus diversas áreas de servicio, destacándose por su profundo entendimiento del mercado asegurador y reasegurador a nivel local e internacional. Este conocimiento permite que ADDVALORA sea un actor clave en mercados complejos, como el ajuste de siniestros industriales y situaciones de contingencia.

La estructura de ADDVALORA está estratégicamente diseñada para maximizar el valor añadido a través de estos dos pilares. Con un enfoque centrado en el cliente, una red global de oficinas, un robusto músculo financiero y la integración de tecnología avanzada, ADDVALORA aspira a liderar globalmente la gestión de siniestros y la consultoría pericial. Esta organización estructurada le permite adaptarse ágilmente a las dinámicas cambiantes del mercado y mantener su competitividad en diversos sectores y regiones. ADDVALORA cuenta con un equipo que combina diferentes áreas de experticia, la empresa es capaz de abordar una variedad de retos en el sector de seguros. La formación continua de su personal asegura que estén al día con las últimas tendencias y avances en la industria, ofreciendo como valor agregado soluciones innovadoras manteniendo su posición competitiva en el mercado. Además, su equipo se mantiene estable y alineado con los objetivos de los clientes, lo que fortalece la relación y confianza entre ambas partes.

A nivel global, ADDVALORA tiene una fuerte presencia internacional, especialmente en mercados estratégicos como LATAM, USA, Oriente Medio y el sur de Europa. La empresa ha logrado una gran coordinación global con un servicio local en los mercados donde opera. Este enfoque le permite adaptarse a las especificidades de cada región, asegurando que sus clientes reciban el mejor servicio posible. La red de oficinas propias en 13 países refuerza esta capacidad

global, permitiendo que ADDVALORA ofrezca soluciones rápidas y eficientes en distintos mercados.

Un aspecto importante en la estructura de ADDVALORA es su músculo financiero y su robusto sistema de gestión interna de riesgos. Además de garantizar la estabilidad de la empresa, estos factores inspiran confianza en sus clientes y socios comerciales. La capacidad de ADDVALORA para gestionar eficazmente el riesgo interno y mantener una sólida posición financiera es clave para su éxito a largo plazo y para garantizar la continuidad de sus operaciones, incluso en situaciones de crisis o de alta demanda.

Otro elemento clave en la organización de ADDVALORA es su uso de tecnología avanzada, como los sistemas operativos propios y tecnología de cloud computing. Esto le permite optimizar los procesos de gestión de siniestros y ofrecer un servicio ágil y eficaz. La inversión en tecnología mejora la eficiencia operativa y, además, proporciona una mayor seguridad en la gestión de datos, lo cual es fundamental en un sector que maneja información sensible de clientes y aseguradoras (R. Ibáñez, comunicación personal, junio de 2025).

4.4. Servicios ofertados

Figura 2 Servicios ofertados de ADDVALORA Global



Nota. Tomado de <https://grupoADDVALORA.com/grupo-ADDVALORA/>

4.5. Gestión de siniestros y herramienta BARUC

La gestión eficiente de siniestros en ADDVALORA es un pilar fundamental para garantizar la excelencia en la prestación de servicios de peritaje. Este proceso ofrece una guía clara y detallada que abarca el ciclo de vida completo de un caso, desde la notificación inicial por parte de la compañía aseguradora hasta el cierre administrativo y facturación. A continuación, se desglosa este proceso en sus cuatro fases macro interconectadas por puntos de control que aseguran la calidad y el avance adecuado del caso:

Fase 1: Asignación e inicio del caso.

Tiene como objetivo formalizar el siniestro y activar los recursos necesarios para su gestión. El proceso comienza con la recepción del correo de asignación, seguido de la

designación de un perito técnico y la comunicación de este nombramiento a todas las partes interesadas. Simultáneamente, se crea el caso en el sistema de gestión BARUC, lo que genera de forma automática una carpeta en Drive para la centralización de toda la documentación.

Fase 2: Investigación y recopilación de información.

Se centra en la recopilación de evidencia y el análisis técnico del siniestro. El perito asignado asume el control operativo, estableciendo el primer contacto con el asegurado o intermediario para programar una visita de inspección o teleperitación. Previo a la visita, realiza un estudio detallado de la póliza y los documentos existentes. Posteriormente, ejecuta la inspección y gestiona activamente la revisión de nueva documentación, solicitando información adicional en caso de ser necesario para completar el análisis.

Fase 3: Elaboración y revisión de informes técnicos.

En esta fase el perito consolida los hallazgos de la investigación en un informe, ya sea preliminar, único, de avance o final. Estos informes son sometidos a un estricto control de calidad mediante su revisión y validación. Si el informe no cumple con los estándares, es devuelto para su corrección; una vez se obtiene la aprobación final del documento, se procede con su envío formal a la compañía aseguradora a través de los canales designados.

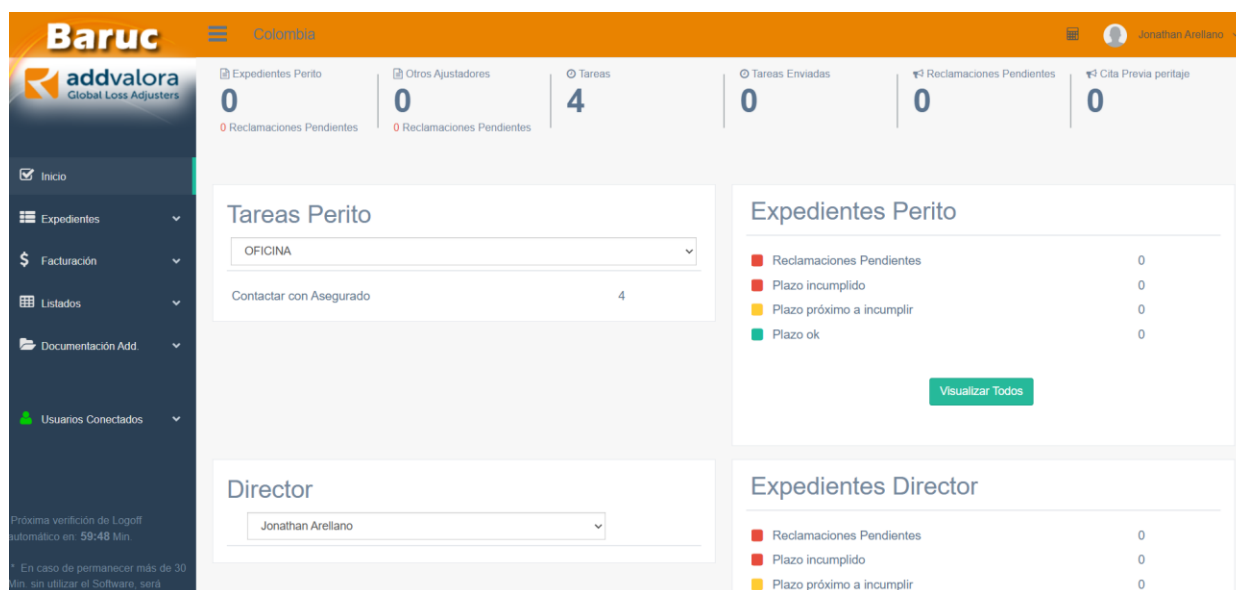
Fase 4: Proceso de facturación y cierre administrativo.

Una vez que la prefactura es aprobada por la compañía de seguros, se remite al área de contabilidad para la emisión de la factura electrónica final. Posteriormente, esta factura y sus soportes son enviados o cargados en la plataforma del cliente, y se inicia el seguimiento de cartera para gestionar el cobro.

Para optimizar la gestión y control de siniestros, ADDVALORA ha desarrollado BARUC, una herramienta tecnológica propia. Esta plataforma centraliza el registro de toda la información

asociada a cada caso, permitiendo un seguimiento detallado y cronológico de cada una de las gestiones realizadas a lo largo del proceso. Esta herramienta actualmente está en un proceso de mejora de sus aplicativos, extendiéndose a los procesos de control mediante semáforos que indican a cada ajustador el tiempo restante para el cumplimiento de los requerimientos del cliente, acceso de información a clientes mediante la plataforma, vinculación de la IA, y estandarización de formatos para la elaboración de informes a nivel mundial.

Figura 3 Plataforma BARUC.



Nota. Tomado de plataforma BARUC ADDVALORA GLOBAL

4.6. Análisis detallado del sector

Las empresas de ajuste hacen parte del sector asegurador, el cual es regulado por la Superintendencia Financiera de Colombia.

A continuación, se relacionan las compañías aseguradoras y reaseguradoras autorizadas en Colombia para promocionar las pólizas de seguros de los ramos de propiedad e ingeniería:

Figura 4 Aseguradoras autorizadas para promocionar pólizas.



Nota. Tomado de elaboración Propia


Figura 5 Compañías reaseguradoras clientes de ADDVALORA en Colombia.



Nota. Tomado de elaboración Propia

En la figura a continuación, se pueden observar por ramos, el valor de las primas emitidas y de los siniestros pagados por las compañías aseguradoras en Colombia en los años 2022 y 2023.

Figura 6 Primas emitidas de siniestros pagados por aseguradoras 2022 y 2023



ÍNDICES DE GESTIÓN DE LOS RESULTADOS POR RAMOS Y POR COMPAÑÍAS

RESUMEN POR RAMOS

Comparativo diciembre-2022 vs diciembre-2023

CIFRAS EN MILLONES DE PESOS

RAMO	PRIMAS EMITIDAS				SINIESTROS PAGADOS					
	Monto		Variación		Monto		Variación		% Sin. Bruta	
	dic-22	dic-23	Monto	%	dic-22	dic-23	Monto	%	dic-22	dic-23
AUTOMÓVILES	5,032,957	6,426,145	1,393,187	28%	2,878,980	3,510,328	631,347	22%	57%	55%
RESPONSABILIDAD CIVIL	2,155,151	2,235,766	80,615	4%	409,012	532,325	123,314	30%	19%	24%
CUMPLIMIENTO	1,655,072	1,945,807	290,735	18%	365,773	576,336	210,563	58%	22%	30%
INCENDIO Y LUCRO CESANTE	1,501,479	1,842,192	340,713	23%	686,413	753,059	66,647	10%	46%	41%
INGENIERÍA(1)	1,243,843	1,572,897	329,054	26%	2,955,274	473,513	-2,481,761	-84%	238%	30%
TERREMOTO	1,259,034	1,488,974	229,940	18%	16,543	33,174	16,631	101%	1%	2%
TRANSPORTE	456,650	475,081	18,431	4%	130,722	178,038	47,316	36%	29%	37%
MANEJO	328,990	445,868	116,878	36%	128,103	122,351	-5,752	-4%	39%	27%
SEGUROS DE CRÉDITO(2)	181,770	199,358	17,588	10%	40,527	106,654	66,127	163%	22%	53%
RESUMEN OTROS RAMOS DE DAÑOS (3)	1,957,601	2,134,200	176,600	9%	451,058	547,242	96,184	21%	23%	26%
TOTAL SEGUROS DE DAÑOS	16.772.548	18.766.289	2.993.741	19%	8.062.404	6.833.021	-1.229.383	-15%	51%	36%

FUENTE: Fasecolda, Estadísticas de la Industria Aseguradora y de Capitalización. Cifras preliminares, Enero - diciembre-2023

SINIESTROSPAGADOS = Siniestros liquidados - Salvamentos - Recobros

(1) Incluye los ramos de CORRIENTE DÉBIL, MINAS Y PETRÓLEOS, MONTAJE Y ROTURA DE MAQUINARIA y TODO RIESGO CONTRATISTA

(2) Incluye los ramos de CRÉDITO COMERCIAL y CRÉDITO A LA EXPORTACIÓN

(3) Incluye los ramos de AGRÍCOLA, AVIACIÓN, DESEMPLEO, HOGAR, NAVEGACIÓN Y CASCO, SEMOVIENTES, SUSTRACCIÓN y VIDRIOS

Nota. Tomado de <https://www.fasecolda.com/fasecolda/estadisticas-del-sector/indicadores-de-gestion/>

Respecto al valor de las primas emitidas podemos observar un aumento del 19% a diciembre del año 2023, respecto al año anterior.

Se observa una disminución en el pago de siniestros del 15% a diciembre del año 2023, respecto al año anterior.

Respecto a los ramos técnicos, se evidencia una disminución en el pago de siniestros en el ramo de ingeniería del año 2023 en un 84% respecto al año 2022, pero a su vez, los ramos de incendio y lucro cesante, y terremoto, aumentaron en el pago de siniestros el 10% y 101% respectivamente en este mismo periodo.

Tabla 1 Siniestros pagados de daños 2016 - 2023.

Año	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Siniestros pagados de daños								
(En millones de pesos)	4.079.700	4.139.000	4.264.800	5.454.300	4.715.300	5.446.500	8.062.400	6.833.000

Nota. Tomado de Elaboración propia

En el mercado colombiano, desde el año 2016 se evidencia un aumento en el valor del pago de siniestros, a excepción del año 2023 el cual tuvo una disminución respecto al año anterior.

Figura 7 Siniestros liquidados por compañías de Seguros Generales 2022 y 2023.

Compañías de Seguros Generales	Siniestros Liquidados			Resultado Técnico		
	2022	2023	Var. %	2022	2023	
ALFA (SG)	83.236	96.688	16,2%	9.561	13.827	↑
ALLIANZ (SG)	554.848	605.909	9,2%	-672	-928	↓
AXA (SG)	722.372	827.118	14,5%	-7.744	-47.363	↓
BBVA (SG)	80.477	82.109	2,0%	55.845	53.747	↓
BERKLEY	6.736	11.043	63,9%	5.697	8.828	↑
BOLIVAR (SG)	727.859	1.145.876	57,4%	118.483	99.979	↓
CARDIF	160.725	218.061	35,7%	75.675	38.351	↓
CHUBB	183.170	220.732	20,5%	-10.436	62.079	↑
COFACE	12.202	16.201	32,8%	-2.250	-5.225	↓
COLMENA (SG)		150			-4.878	
CONFIANZA	82.409	120.361	46,1%	10.080	16.825	↑
EQUIDAD (SG)	211.008	335.114	58,8%	-12.348	-34.003	↓
ESTADO (SG)	1.145.719	1.019.309	-11,0%	-161.092	-63.642	↑
HDI (SG)	220.275	254.418	15,5%	-30.309	-24.884	↑
JMALUCELLITRAVELERS	963	733	-23,9%	7.796	3.583	↓
LIBERTY (SG)	541.529	621.695	14,8%	-210.500	-25.654	↑
MAPFRE (SG)	3.152.384	761.616	-75,8%	-53.591	-72.117	↓
MUNDIAL	657.385	655.353	-0,3%	-6.590	2.312	↑
NACIONAL	17.977	16.117	-10,3%	34.220	33.699	↓
PREVISORA	641.942	972.910	51,6%	-68.884	28.450	↑
SBS	307.720	267.981	-12,9%	1.930	7.876	↑
SEGUREXPO	18.057	55.623	208,0%	-7.254	-8.865	↓
SOLIDARIA	256.726	249.310	-2,9%	-19.581	4.139	↑
SOLUNION	22.847	62.131	171,9%	1.105	-2.650	↓
SURA (SG)	1.627.315	1.823.934	12,1%	-87.873	-111.295	↓
ZURICH	150.389	184.451	22,6%	-48.720	-27.150	↑

Aumentó ↑
Disminuyó ↓

Nota. Tomado de ACOAS. (2023). *Informe estadístico final sector corretaje de seguros 2023*.

[PDF]. https://acoas.com.co/wp-content/uploads/2024/04/Informe-estadistico-final-sector-corretaje-de-seguros-2023_.pdf

Los siniestros liquidados de las compañías de seguros generales cayeron 8,3% en 2023, al pasar de \$11,6 billones de pesos en 2022 a 10,6 billones de pesos en 2023. Entre las compañías que mostraron un deterioro en su indicador de resultado técnico en 2023 están: Allianz, AXA, Cardif, Coface, Equidad y SURA.

5. Marco de Referencia

La gestión de siniestros industriales y de construcción se desarrolla en un ambiente dinámico que exige respuestas estratégicas y eficaces. Ante estos retos, resulta crucial la implementación de metodologías que faciliten la planificación, coordinación y respuesta oportuna en cada caso. La aplicación de principios de gerencia de proyectos en la atención de siniestros industriales y de construcción no solo estandariza procesos, sino que también maximiza recursos y asegura el logro de resultados esperados en los plazos propuestos. Este marco de referencia sienta las bases teóricas para la propuesta metodológica, abordando los principios clave para la optimización de dicha gestión, tal como se delineó en la introducción y se justificó por la necesidad de eficiencia, estandarización y mejora de la respuesta en el sector asegurador colombiano.

El término “gerencia de proyectos” o “administración de proyectos” o “dirección de proyectos”, hace referencia a la planeación, organización, coordinación y dirección de todas las actividades que se adelantan en la etapa de ejecución del proyecto, que por la magnitud de las inversiones, por la participación de un número creciente de contratistas animados por el cumplimiento de sus respectivos compromisos, por la diversidad y complejidad de las acciones que se realizan y la secuencia de las mismas, determinan la generación permanente de conflictos entre los diferentes actores, lo cual advierte la necesidad de instaurar un modelo gerencial que garantice la entrega oportuna del proyecto dentro de las especificaciones de alcance, costo y calidad. (Miranda, 2012, p. 25).

Para profundizar en este concepto y entender su pertinencia en la gestión de siniestros, se exponen a continuación las definiciones conceptuales de gerencia de proyectos, algunas metodologías relevantes y su relación directa con la naturaleza y resolución de los siniestros.

5.1. Conceptos fundamentales de la gerencia de proyectos

5.1.1. Definición de proyecto y su aplicabilidad en la gerencia de siniestros industriales y de construcción.

En el ámbito de la gestión de proyectos, diversas organizaciones de referencia han formulado definiciones sobre proyecto que, si bien comparten aspectos en común, también ofrecen distintos matices que enriquecen su comprensión. El Project Management Institute (PMI) define un proyecto como un proceso temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único (Guía PMBOK® 7th ed., p. 4). Esta definición resalta la naturaleza temporal y la singularidad del resultado obtenido. Además, el PMI enfatiza la importancia de la gestión de proyectos a un nivel profesional, que no solo abarca las restricciones de costo, tiempo y alcance, sino también factores como calidad, recursos humanos, comunicación y riesgos. (Pinto, 1998; Kerzner, 2022; PMI, 2021).

Por su parte, la norma ISO 21500 define un proyecto como un conjunto de procesos irrepetibles que se componen de actividades planeadas, coordinadas y supervisadas, buscando alcanzar un objetivo particular dentro de un contexto de limitaciones estipuladas. (ISO 21500:2021, p. 3; Zandhuis et al., 2015). Esta definición refuerza la importancia de los procesos y las restricciones en la gestión de proyectos, así como la necesidad de una planificación y gestión estratégica de las interacciones entre los diferentes actores del proyecto.

Desde una perspectiva de estrategia organizacional, British Standards (BS) 6079 define un proyecto como una entidad temporal estipulada para realizar uno o más productos comerciales específicos de acuerdo con el negocio inicial (BS 6079, 2010). Este enfoque se centra en la generación de valor y la alineación con los objetivos de negocio, resaltando la flexibilidad y la adaptabilidad para afrontar los cambios (BSI, 2010; Turner, 2014). Otras

definiciones complementarias son las de la Management Guide Association (MGA, 2015) y la International Project Management Association (IPMA, 2015). La MGA describe un proyecto como un proceso temporal enfocado a obtener un resultado o producto particular (MGA, 2015), destacando la naturaleza finita del proyecto y la importancia de la adaptación continua a las circunstancias cambiantes. Por otra parte, la IPMA lo define como una actividad singular y limitada en el tiempo, que tiene como fin alcanzar los objetivos propuestos y cumplir con las condiciones establecidas para llegar a un resultado óptimo (IPMA, 2015). Esta última enfatiza la importancia de los objetivos y requisitos, como el desempeño, la gestión ágil y la alineación con los objetivos organizacionales (Kerzner, 2022; Turner, 2014).

Las definiciones de proyecto presentadas previamente revelan similitudes fundamentales con la gestión de siniestros por daños materiales en el ámbito asegurador. Esta analogía se sustenta en que un siniestro de daños materiales puede considerarse como un proyecto, dado que cumple con las características definidas por el PMI, ya que tiene un inicio y conclusión definidos, naturaleza irrepetible, enfoque objetivo y asignación de recursos especializados:

Inicio y conclusión definidos: La gestión de un siniestro se asemeja a un proyecto con un inicio y un fin claramente delimitados. El proceso comienza con el reporte del evento asegurado y culmina con la indemnización o la objeción, dependiendo si el evento cuenta con cobertura bajo la póliza.

Naturaleza irrepetible: Cada siniestro presenta características únicas en términos de tiempo, lugar, contexto y naturaleza del evento. Esta singularidad exige un enfoque personalizado para cada caso, asegurando una gestión eficiente y adaptada a las circunstancias específicas (Turner, 2014).

Enfoque objetivo: La gestión de siniestros se centra en la atención del reclamo, buscando una indemnización justa y alineada con las condiciones de la póliza. (Revenga, 2018, p. 10). Este enfoque objetivo promueve la transparencia y el cumplimiento de las obligaciones tanto para la aseguradora como para el asegurado. (Revenga, 2018, pp. 13,14).

Asignación de recursos especializados: La gestión de siniestros requiere la intervención de profesionales especializados, como ajustadores, peritos y abogados. (Revenga, 2018, p. 9). La coordinación efectiva de estos recursos es crucial para una resolución eficiente del siniestro, minimizando tiempos y posibles conflictos. (Revenga, 2018, pp. 43-45).

Considerando lo anterior, un siniestro del ramo industrial y de construcción puede ser conceptualizado como un proyecto, dado que cada evento es único e irrepetible y requiere una planificación estructurada, asignación de recursos y un plazo determinado para su resolución. En este sentido, la aplicación de los principios de gerencia de proyectos en la atención de siniestros industriales y de construcción representa una estrategia clave para mejorar la eficiencia operativa en el sector asegurador. (Alwaly & Alawi, 2020).

5.1.2. Gerencia de Proyectos Organizacional (OPM)

Más allá de la gestión de proyectos individuales, es crucial entender cómo estos se integran en la estrategia global de una organización. El Project Management Institute (PMI) aborda esto a través del estándar para la Gerencia de Proyectos Organizacional (OPM), definido como un marco para ejecutar la estrategia a través de proyectos, logrando un mejor rendimiento, mejores resultados y una ventaja competitiva sostenible (PMI, 2018).

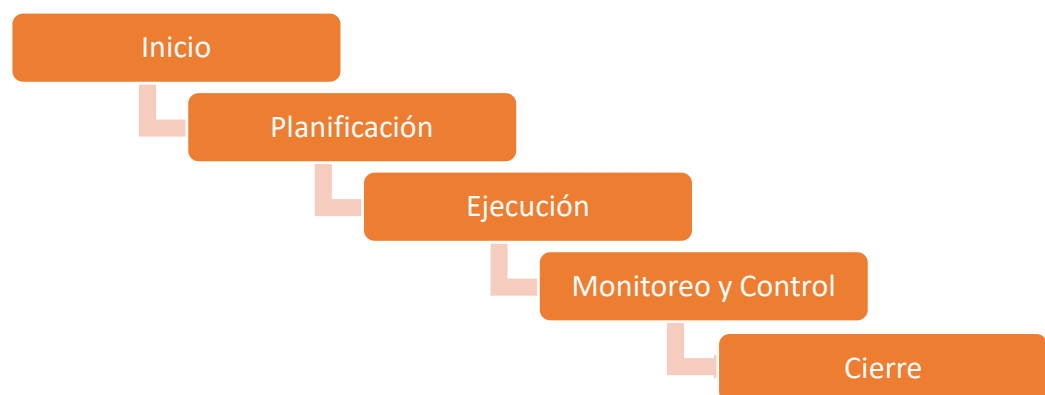
El propósito del OPM es asegurar que la organización emprenda los proyectos correctos y los haga de la manera correcta. Esto se logra alineando la gestión de portafolios, programas y proyectos con los objetivos estratégicos del negocio. En el contexto de la gestión de siniestros,

adoptar un enfoque OPM implica que la optimización de este proceso no es vista como una mejora aislada, sino como una iniciativa estratégica que contribuye directamente a metas organizacionales clave como la eficiencia operativa, la satisfacción del cliente y la rentabilidad (PMI, 2018). Este marco refuerza la idea de que aplicar una metodología de gestión de proyectos a los siniestros es un vehículo para ejecutar la estrategia de la empresa a nivel operativo.

5.1.3. Ciclo de vida del proyecto aplicado a siniestros

La Guía del PMBOK® 7ª Edición define el ciclo de vida del proyecto como una serie de fases que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su conclusión (PMI, 2021, p. 33) y establece que cada proyecto tiene un ciclo de vida, pero en lugar de prescribir un único ciclo, enfatiza la necesidad de seleccionar el enfoque de desarrollo más adecuado que puede ser predictivo, adaptativo o híbrido (PMI, 2021, p. 35) según el contexto del proyecto. Para la gestión de siniestros, que combina procesos estandarizados con elementos de alta incertidumbre, se puede adaptar un ciclo de vida predictivo o híbrido. A continuación, se describe un ciclo de vida predictivo genérico, comúnmente utilizado en la industria, cuyas fases se alinean con la gestión de un siniestro.

Figura 8 *Ciclo de vida predictivo de un proyecto aplicado a siniestros.*



Nota. Adaptado de un modelo de ciclo de vida predictivo genérico.

Siendo el inicio, la definición del proyecto. La planeación, el establecimiento del objetivo, alcance, presupuesto, riesgos e hitos. La ejecución, la culminación de tareas del proyecto y finalmente la finalización o cierre del proyecto y la elaboración del reporte final en donde se registra el análisis de los resultados del proyecto.

Ahora bien, el ciclo de vida de un proyecto se ajusta a la gestión de siniestros de la siguiente manera, comprendiendo las fases de inicio, planificación, ejecución y cierre (Kerzner, 2022).

1. Inicio. Esta fase inicial comienza con la notificación del siniestro por parte del asegurado. Se recopilan los datos primarios del incidente, se verifica la validez de la póliza y se procede con la apertura del expediente por parte de la aseguradora, asignando un número de caso único y designando a un ajustador de siniestros responsable, donde se define el alcance inicial del caso.
2. Planeación. Se realiza una evaluación exhaustiva del siniestro, que incluye la recopilación de información detallada, la realización de investigaciones y peritajes, la evaluación de daños y la determinación de responsabilidades. Con base en esta evaluación, se elabora un plan de acción detallado, que define las tareas, los plazos, los recursos necesarios y un presupuesto preliminar estimado.
3. Ejecución. Se pone en marcha la ejecución del plan para llevar a cabo la gestión del siniestro, manteniendo una comunicación constante con las partes interesadas y documentando toda la información relevante. Se procede a la liquidación del siniestro, la presentación de cifras al asegurado, negociándose y acordándose la indemnización,

para que la aseguradora efectúe el pago según las condiciones de la póliza o presenta la objeción según sea el caso.

4. Cierre. Se lleva a cabo el cierre del expediente, verificándose la correcta finalización de todas las tareas, documentándose los resultados y las lecciones aprendidas, y cerrándose formalmente el caso, luego del pago de la indemnización o de la presentación de la objeción según aplique a cada caso, además del pago de los honorarios del ajustador.

Este enfoque estructurado permite a las aseguradoras optimizar la gestión de siniestros, mejorando la eficiencia, reduciendo costos y tiempos, y aumentando la satisfacción del cliente.

5.1.4. Enfoques metodológicos de la gerencia de proyectos

En la gerencia de proyectos existen diversas metodologías que se adaptan a la naturaleza y los requerimientos de cada proyecto. Estas se clasifican en predictivas (tradicionales), ágiles y híbridas, cada una con características distintivas que influyen en su aplicación. Las metodologías predictivas, como el PMBOK (PMI, 2021) y PRINCE2 (López, 2018), se caracterizan por un enfoque secuencial y detallado, idóneo para proyectos con objetivos claros. Las metodologías ágiles, como Scrum (Trigás, 2012), Kanban (Bermejo, M., 2011), Lean (Bareño, 2020) y Design Thinking (Brown, 2008), ofrecen flexibilidad y adaptabilidad en entornos cambiantes. Finalmente, la gestión híbrida (Vila, & Capuz, 2022) combina elementos de ambas para optimizar su aplicación en diferentes áreas. La selección de la metodología más adecuada se fundamenta en el tipo de proyecto, la incertidumbre del contexto, las necesidades de los interesados y la solidez de la estructura organizacional.

A continuación, se presenta una tabla con las características principales de estas metodologías:

Tabla 2 Metodologías para la gerencia de proyectos

Metodologías Predictivas (Tradicionales)			
Metodología	Enfoque	Características Clave	Adecuado para
 <p>Project Management Institute. PMBOK® 7ª Edición</p>	<p>Sistema de entrega de valor guiado por 12 principios de la dirección de proyectos y 8 dominios de desempeño del proyecto. (PMI, 2021).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque basado en principios, no en procesos prescriptivos. • Marco flexible que integra enfoques predictivos, ágiles e híbridos. • Énfasis en la adaptabilidad al contexto de cada proyecto. • Foco en la entrega de valor y los resultados, no solo en los entregables. 	<p>Proyectos de cualquier tipo (predictivos, ágiles, híbridos) y en cualquier industria, especialmente aquellos en entornos complejos o cambiantes donde la entrega de valor es prioritaria.</p>
 <p>AXELOS GLOBAL BEST PRACTICE PRINCE2</p>	<p>Control y organización basado en 7 principios, 7 temas y 7 procesos. (López, 2018).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura organizacional clara. • Gestión por procesos y etapas. • Revisión continua de viabilidad. 	<p>Proyectos grandes y complejos (gubernamentales, corporativos o con alta regulación).</p>
 <p>PM²</p>	<p>Colaboración institucional. (CE DIGIT, 2021)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fases, artefactos, roles definidos. 	<p>Instituciones públicas europeas.</p>
 <p>PMAJ P2M</p>	<p>Gestión estratégica e innovación. (Ohara, 2017)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Programas, proyectos y plataformas para innovación empresarial. 	<p>En Japón y empresas orientadas a innovación.</p>
 <p>ISO 21500/21502</p>	<p>Directrices de gestión. (ISO, 2021)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Guía de alto nivel sin detalle prescriptivo. 	<p>Global, multisectorial.</p>
 <p>IPMA® IPMA ICB4</p>	<p>Competencial (técnico, personal, contextual). (Roux-Kiener et al., 2021)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Basado en competencias individuales. 	<p>Global, adaptable a contextos locales.</p>

Metodologías Predictivas (Tradicionales)			
Metodología	Enfoque	Características Clave	Adecuado para
 APMBOK	Buenas prácticas y competencias. (APM, 2019)	<ul style="list-style-type: none"> Marco estructurado por principios, procesos y personas. 	UK, Europa, sector público y privado.
 AIPM RegPM	Competencial, enfoque práctico. (AIPM, 2021)	<ul style="list-style-type: none"> Modelo basado en competencias con aplicación local. 	Oceanía y Asia-Pacífico.
Metodologías Ágiles			
Metodología	Enfoque	Características Clave	Adecuado para
 SCRUM	Iterativo e incremental. (Trigás, 2012)	<ul style="list-style-type: none"> Interacciones cortas (sprints) Adaptación continua. Retroalimentación constante. 	Proyectos con requisitos cambiantes y alta incertidumbre (desarrollo de software, innovación).
KANBAN	Flujo de trabajo. (Bermejo, 2011).	<ul style="list-style-type: none"> Uso de tableros visuales Limitación del trabajo en curso. Mejora continua del flujo. 	Proyectos con un flujo de trabajo continuo y cambiante (atención al cliente).
LEAN	Eliminación de desperdicios. (Bareño, 2020).	<ul style="list-style-type: none"> Búsqueda de eficiencia y valor agregado. Mejora continua. Enfoque en el valor para el cliente. 	Proyectos que buscan la eficiencia y la maximización del valor (producción y manufactura).
DESIGN THINKING	Centrado en el usuario. (Brown, 2008).	<ul style="list-style-type: none"> Comprensión de las necesidades del usuario. Prototipado y pruebas. Validación constante. 	Proyectos de innovación y resolución de problemas centrados en el usuario (desarrollo de productos o servicios).
Gestión híbrida	Combinación de enfoques. (Vila, & Capuz, 2022).	<ul style="list-style-type: none"> Adaptación a las necesidades del proyecto. Combinación de planificación y flexibilidad. 	Proyectos complejos y de gran escala que requieren un equilibrio entre control y adaptabilidad (proyectos digitales).

Nota. Tomado de elaboración propia

Reconociendo que la Guía del PMBOK® 7ª Edición es un marco basado en principios, el Project Management Institute (PMI) publicó la guía Grupos de Procesos: Guía Práctica (2023) como un recurso complementario. Esta guía ofrece un enfoque basado en procesos para aquellos profesionales y organizaciones que deseen aplicar una estructura más tradicional. Dicha estructura se organiza en cinco Grupos de Procesos: Inicio, Planificación, Ejecución, Monitoreo y Control, y Cierre. De este modo, el PMI no descarta el enfoque de procesos, sino que lo ofrece como una de las herramientas que pueden ser adaptadas dentro de la filosofía flexible de la 7ª edición.

En el caso de metodologías ágiles como SCRUM y KANBAN, se consideran las más adecuadas para entornos flexibles que requieren retroalimentación constante y entregas graduales debido a su constante evolución (Nogueras, 2022; PMI, 2021). SCRUM suele usarse en proyectos de desarrollo de software o marketing, donde los equipos involucrados entregan partes funcionales del trabajo en ciclos cortos llamados *sprints*, facilitando así la adaptación de los productos a las solicitudes de los clientes (Trigás, 2012). Por su parte, KANBAN se usa para flujos de trabajo continuo pero cambiante, como soporte técnico u optimización de líneas de producción, donde se emplean tableros visuales para gestionar el flujo de trabajo e identificar con facilidad los cuellos de botella, optimizando a su vez los tiempos de respuesta (Bermejo, M., 2011).

Otras metodologías ágiles priorizan la innovación, eficiencia y enfoque en el usuario, como el caso de LEAN, que se enfoca en eliminar sistemáticamente desperdicios y maximizar el valor para el cliente (Bareño, 2020). Design Thinking, por su parte, se enfoca en la innovación y la resolución de problemas complejos con empatía con el usuario (Brown, 2008). En la gestión

híbrida se integra la planificación detallada con la adaptabilidad, siendo útil en proyectos tecnológicos integrales (Vila, & Capuz, 2022).

Por otra parte, las metodologías predictivas, a menudo llamadas tradicionales, se basan en una planificación detallada desde el inicio del proyecto. Metodologías como PRINCE2 se distinguen por su orientación al control y la documentación rigurosa (Wideman, 2002). En contraste con enfoques prescriptivos anteriores, la Guía del PMBOK® en su 7ª edición presenta un marco flexible basado en principios, que permite adaptar el método de trabajo al contexto del proyecto (PMI, 2021). No obstante, este mismo marco reconoce que para sectores como la construcción, donde es indispensable un control estricto del alcance, los costos y los tiempos, la aplicación de un enfoque de desarrollo predictivo sigue siendo una práctica válida y fundamental (Vivanco, 2020; PMI, 2021).

Para abordar estas particularidades, el PMI publicó previamente una extensión para la construcción de la guía PMBOK (Project Management Institute, 2016). Si bien este documento fue diseñado para alinearse con una edición anterior, su contenido sigue siendo un recurso de gran valor. Bajo la filosofía de la séptima edición, el principio de adaptar en función del contexto es fundamental, pues permite a los equipos de proyecto seleccionar e integrar modelos, métodos y artefactos de guías sectoriales como esta para responder a las necesidades específicas del sector, tales como la gestión de la seguridad, los contratos y las reclamaciones (PMI, 2021).

5.1.5. Selección Metodológica: Guía del PMBOK® – Séptima Edición.

Para el desarrollo del presente trabajo de grado, se ha optado por un enfoque que integra la filosofía de la Guía del PMBOK® 7ª Edición con la estructura de la "Grupos de Procesos: Guía Práctica". Esta combinación se posiciona como la opción más idónea para diseñar la propuesta metodológica en la empresa objeto de estudio, pues la 7ª edición proporciona los principios

rectores como por ejemplo el enfoque en el valor y la adaptación, mientras que la guía práctica ofrece el marco de procesos necesario para crear los procedimientos estandarizados que requiere la gestión de siniestros. Esta decisión se fundamenta en varias razones fundamentales:

1. Enfoque flexible y basado en principios: A diferencia de ediciones anteriores que se centraban en procesos rígidos, el PMBOK® 7ª Edición se guía por 12 Principios de la Dirección de Proyectos. Este enfoque es ideal para la gestión de siniestros, donde cada caso es único y requiere un pensamiento crítico y adaptabilidad, en lugar de la aplicación mecánica de un proceso. Permite que el equipo se guíe por principios como navegar la complejidad y la adaptación según el contexto.
2. Adaptabilidad para la complejidad: La gestión de siniestros tiene elementos predecibles (pasos legales, peritajes) y elementos de alta incertidumbre (descubrimientos, disputas). La 7ª edición admite la flexibilidad, permitiendo diseñar un enfoque híbrido. Se pueden usar prácticas predictivas para las fases estructuradas y enfoques adaptativos para gestionar la resolución de problemas complejos, optimizando la respuesta a cada desafío.
3. Foco en la entrega de valor: El eje central de la 7ª edición es la entrega de valor. En este contexto, el valor no es solo cerrar un expediente, sino lograr una resolución justa, eficiente y transparente para todos los interesados. Este marco obliga al equipo a preguntarse constantemente: "¿Esta acción contribuye a un resultado de valor para el asegurado y la compañía?".
4. Personalización para el sector construcción: Aunque la Construction Extension fue escrita para una edición anterior, el principio de adaptar según el contexto de la 7ª edición es fundamental. Permite integrar las prácticas relevantes de dicha extensión, como la gestión de reclamaciones o la seguridad HSSE, dentro del marco flexible de la 7ª edición.

Así, se aprovecha el conocimiento específico del sector sin estar atado a una estructura de procesos obsoleta.

5. Gestión holística de la incertidumbre: En lugar de solo gestionar riesgos, la 7ª edición introduce el dominio de desempeño de la incertidumbre. Este enfoque es perfecto para los siniestros, ya que abarca no solo las amenazas, sino también las oportunidades, la ambigüedad y la complejidad, permitiendo una respuesta más estratégica ante la naturaleza impredecible de estos eventos.
6. Fomento de la colaboración y el liderazgo: Principios como demostrar liderazgo y fomentar la colaboración, junto con los dominios de desempeño del equipo y los interesados, proporcionan una guía robusta para gestionar la compleja red de actores (asegurados, aseguradoras, intermediarios de seguros, ajustadores, expertos técnicos, abogados, contratistas, etc.), enfocándose en crear un entorno de proyecto colaborativo para alcanzar objetivos comunes.

5.1.6. Componentes Clave de la PMBOK® 7ª Edición.

El enfoque de la 7ª edición del PMBOK se estructura alrededor de dos componentes principales que reemplazan los antiguos grupos de procesos y áreas de conocimiento:

5.1.6.1. Los 12 Principios de la Dirección de Proyectos (PMI, 2021).

Son las directrices que guían el comportamiento y la toma de decisiones del equipo del proyecto, entre ellos:

- Ser un administrador diligente, respetuoso y cuidadoso (Stewardship).
- Crear un entorno colaborativo del equipo del proyecto (Team).
- Involucrar eficazmente a los interesados (Stakeholders).
- Enfocarse en el valor (Value).

- Reconocer, evaluar y responder a las interacciones del sistema (Systems Thinking).
- Demostrar comportamientos de liderazgo (Leadership).
- Adaptar en función del contexto (Tailoring).
- Incorporar la calidad en los procesos y los entregables (Quality).
- Navegar la complejidad (Complexity).
- Optimizar las respuestas a los riesgos (Risk).
- Abrazar la adaptabilidad y la resiliencia (Adaptability and Resiliency).
- Gestionar el cambio para lograr el estado futuro previsto (Change Management).

5.1.6.2. Los 8 Dominios de Desempeño del Proyecto (PMI, 2021)

Son un conjunto de actividades relacionadas que son críticas para la entrega efectiva de los resultados del proyecto:

- Interesados: Fomentar relaciones productivas con los stakeholders.
- Equipo: Crear una cultura de responsabilidad y respeto.
- Enfoque de Desarrollo y Ciclo de Vida: Determinar el modo de ejecución del proyecto (predictivo, adaptativo, híbrido).
- Planificación: Organizar el trabajo necesario para entregar los resultados.
- Trabajo del Proyecto: Gestionar los recursos físicos, las adquisiciones y el trabajo para ejecutar el plan.
- Entrega: Gestionar el alcance y la calidad de los entregables que generan valor.
- Medición: Evaluar el desempeño del proyecto y tomar acciones correctivas.

- Incertidumbre: Gestionar la ambigüedad, la complejidad, la volatilidad y los riesgos.

La adopción de la Guía del PMBOK® 7ª Edición como fundamento metodológico es una decisión estratégica, ya que su marco responde directamente a la naturaleza de la gestión de siniestros complejos: un ejercicio de navegación de la incertidumbre y entrega de valor.

Su estructura, basada en principios flexibles en lugar de procesos rígidos, es la clave para diseñar una metodología que logra un equilibrio entre la estandarización requerida para la eficiencia y la flexibilidad indispensable para la gestión situacional de cada caso. Esto permite transformar un proceso complejo en un sistema de entrega de valor inteligente, efectivo y alineado con las mejores prácticas actuales.

5.2. Modelos de gestión de procesos aplicados a siniestros

5.2.1. Gestión de procesos en la administración de siniestros

La teoría de gestión de procesos se enfoca en rediseñar y optimizar los flujos de trabajo para mejorar la eficiencia operativa y la calidad del servicio. En este sentido, la reingeniería de procesos empresariales (BPR) se ha convertido en un enfoque fundamental para transformar organizaciones al eliminar actividades redundantes y rediseñar procesos fundamentales. Esta perspectiva es crucial para la gestión de siniestros, donde la fragmentación y falta de estandarización han sido identificadas como desafíos significativos en la introducción y justificación del presente estudio (Duque, 2006). La integración de tecnologías modernas para la automatización de tareas repetitivas y la mejora en la coordinación entre equipos favorece el desempeño empresarial (Martinsons, 1995). Para la administración de siniestros en el caso analizado, este enfoque resulta particularmente útil, ya que permite estandarizar los procesos, aspecto señalado como una debilidad interna, y facilita la identificación y mitigación de los

cuellos de botella, contribuyendo directamente a la optimización de los tiempos de respuesta y la eficiencia operativa.

La gestión de siniestros exige un enfoque estratégico que integre la optimización de flujos de trabajo, propia de la gestión de procesos, con el énfasis en iniciativas temporales y objetivos específicos, característica de la gerencia de proyectos. Esta convergencia permite estructurar un modelo práctico y eficiente para el control de siniestros, capaz de abordar tanto los aspectos generales como las particularidades de cada caso. Dicha integración asegura un equilibrio fundamental entre la aplicación de metodologías estandarizadas y la atención específica a las singularidades de cada siniestro. La aplicación de los principios de la Gestión de Procesos de Negocio (BPM), que se centra en cómo las organizaciones diseñan, ejecutan, monitorean y optimizan sus flujos de trabajo, es crucial en este modelo. Aunque la BPM y la gerencia de proyectos tienen enfoques distintos la BPM se enfoca en la mejora continua de procesos recurrentes, y la gerencia de proyectos en iniciativas únicas con objetivos específicos (Dumas, 2018), su complementariedad es evidente para alcanzar metas organizacionales complejas. Este equilibrio permite un control de siniestros que a la vez pueda ser eficiente y adaptable a las diversas situaciones que puedan presentarse.

5.2.2. Gestión de riesgos y su aplicación a siniestros

La gestión del riesgo en proyectos implica la identificación, evaluación y mitigación de riesgos que podrían afectar negativamente los objetivos planteados. Este proceso es esencial para anticipar y minimizar el impacto de eventos imprevistos. Según el enfoque del PMI, los pasos fundamentales incluyen la identificación de riesgos, la evaluación cuantitativa y cualitativa de sus posibles consecuencias, y el diseño de planes de mitigación adecuados para su gestión eficiente (Cervone, 2006). En proyectos de gran escala, como los relacionados con el sector

industrial, es crucial desarrollar un plan que permita una rápida respuesta ante riesgos operativos y financieros. La identificación temprana y la evaluación continua de los riesgos no solo reducen el impacto potencial, sino que también garantizan que los recursos estén alineados para resolver contingencias de manera proactiva (Turnbaugh, 2005). Este enfoque integral fortalece la capacidad de las organizaciones para manejar incertidumbres, mejorando la eficiencia y aumentando las probabilidades de éxito sus proyectos. Esta perspectiva es de vital importancia, y como lo detalla Revenga (2018) en el Capítulo 10 "La actuación del gerente de riesgos ante un siniestro importante", implica que los gerentes de riesgos deben diseñar pólizas adecuadas, desarrollar y actualizar planes de emergencia y contingencia para minimizar los daños materiales y las pérdidas consecuenciales. La experiencia demuestra que la planificación previa y la colaboración entre el asegurado, el intermediario y el ajustador son fundamentales para agilizar y resolver satisfactoriamente los siniestros. En situaciones críticas, contar con un asesor independiente puede ser clave para la preparación y defensa de las reclamaciones, asegurando que el proceso de ajuste sea ágil y beneficioso para todas las partes involucradas (Revenga, 2018).

5.2.3. Gestión colaborativa en el ajuste de siniestros.

La gestión de siniestros industriales y de construcción representa un desafío operativo significativo, dado que implica identificar las causas del evento, cuantificar las pérdidas y asignar responsabilidades en línea con las condiciones de la póliza de seguro. En el contexto de los proyectos de construcción, las reclamaciones por eventos inesperados, conflictos contractuales o modificaciones al plan inicial pueden afectar directamente el resultado final (Abdelalim et al., 2025); lo cual requiere de un enfoque multidisciplinario y adaptable, basado en colaboración e intercambio de conocimiento para llegar a soluciones eficaces. En este sentido, unas buenas

relaciones laborales pueden contribuir a mitigar la incertidumbre, ya que los miembros involucrados comunican sus puntos de vista antes de que suceda un riesgo real (Lau & Rowlinson, 2011). Por lo tanto, para afrontar este tipo de desafíos en siniestros complejos, es indispensable una gestión colaborativa entre aseguradoras y ajustadores, a fin de optimizar la toma de decisiones, minimizar riesgos inherentes y facilitar una respuesta pronta ante eventos imprevistos, aumentando así la eficiencia operativa. La implementación adecuada de estas prácticas promueve una gestión de riesgos más robusta y garantiza mejores resultados en siniestros complejos. (Friday, 2018; Marinelli & Salopek, 2019).

Esta colaboración se ve fortalecida por la correcta inspección de riesgos, como lo detalla Revenga (2018) un informe de inspección de riesgos es fundamental para que la póliza sea un "traje a medida" y se ajuste por completo al riesgo que se desea cubrir. Este informe debe ser técnico, objetivo y veraz, proporcionando información sobre las protecciones y características del riesgo, los peligros de las instalaciones y procesos de producción, y los medios para minimizarlos. Además, es crucial que el informe determine la máxima pérdida probable y el riesgo máximo expuesto. La inspección también debe considerar los peligros de los edificios, instalaciones generales, maquinaria, proceso productivo, materiales y sus condiciones de manipulación y almacenaje. El conocimiento de estos elementos y las medidas de corrección o protección son clave para prevenir siniestros. Asimismo, se deben tener en cuenta factores externos como comunicaciones, accesos, proximidad a vías de agua, nivel freático del terreno, pluviometría, vientos y sismología. (Revenga, 2018).

5.3. Aplicabilidad de la gerencia de proyectos en la gestión de siniestros industriales y de construcción.

La gerencia de proyectos y la gestión de siniestros comparten similitudes fundamentales, incluyendo la definición de objetivos específicos, la necesidad de un control continuo, la gestión de recursos limitados, la identificación, evaluación y mitigación de riesgos, así como la integración y colaboración de las partes interesadas. No obstante, su principal diferencia radica en que un proyecto puede ser planificado con antelación, mientras que un siniestro es un evento inesperado que, por naturaleza, requiere una resolución más reactiva.

A pesar de las particularidades inherentes a los siniestros, la literatura que vincula la gestión de proyectos con la gestión de siniestros en los sectores industrial y de la construcción es limitada. En este sentido, este trabajo representa una contribución al campo académico al articular estas dos áreas, tomando como caso particular la situación de la empresa objeto de estudio. Aunque los estudios existentes son aún escasos, se han documentado casos de éxito que evidencian la aplicación eficaz de los principios de la gerencia de proyectos tanto en el sector asegurador como en proyectos de construcción. Estos antecedentes, desarrollados en contextos análogos al escenario que nos ocupa, sirven aquí de referente para demostrar la pertinencia de emplear la gerencia de proyectos en la optimización de la gestión de siniestros industriales y de construcción.

La experiencia en la gestión de siniestros, detallada por Revenga (2018), refuerza significativamente la aplicabilidad de los principios de la gerencia de proyectos en este ámbito. El autor subraya que el siniestro es a la "hora de la verdad" en el mundo del seguro, el momento en el que se manifiesta la idoneidad de la póliza contratada y la profesionalidad de todas las partes involucradas, incluyendo aseguradoras, intermediarios de seguros y peritos. En

consecuencia, una buena gestión de un siniestro se convierte en una excelente estrategia de marketing y fidelización de clientes para las aseguradoras.

Revenga (2018) enfatiza la imperiosa necesidad de que la póliza se configure como un "traje a medida" para el riesgo que se desea cubrir. Esto implica un estudio riguroso de la empresa y su sector productivo al momento de diseñar la póliza, una práctica que se alinea estrechamente con la fase de planificación de un proyecto, donde la definición precisa del alcance y los requisitos es crucial. El autor también destaca la relevancia de una adecuada inspección de riesgos, la cual debe materializarse en un informe técnico, objetivo y veraz. Este informe debe proporcionar un conocimiento exhaustivo de las protecciones y características del riesgo, identificar los peligros inherentes a las instalaciones y procesos, y proponer los medios idóneos para minimizarlos. Asimismo, esta inspección debe incluir el cálculo de la máxima pérdida probable y el riesgo máximo expuesto, elementos esenciales para una gestión anticipatoria del siniestro.

En el contexto de siniestros complejos, la labor del perito es fundamental y debe ser inherentemente proactiva, orientada a la colaboración constante entre el asegurado, el intermediario de seguros y los aseguradores. El objetivo primordial es solucionar el siniestro con agilidad y profesionalidad. La importancia de la comunicación efectiva y la coordinación estratégica es recurrente, ya que son factores determinantes para minimizar los daños y las pérdidas, y para normalizar la situación del riesgo siniestrado en el menor tiempo posible.

Adicionalmente, el análisis exhaustivo de la causa del siniestro es vital no solo para determinar la cobertura aplicable, sino también para implementar acciones correctivas que eviten futuros eventos. La experiencia práctica en siniestros de gran envergadura demuestra que la sinergia y colaboración entre la aseguradora y el asegurado para minimizar las

consecuencias del evento son factores clave, lo que incluso puede fortalecer la relación entre ambas partes. Esta colaboración se traduce directamente en una mayor eficiencia operativa y una mejora sustancial en la satisfacción del cliente, aspectos que constituyen objetivos centrales de cualquier proyecto bien gestionado. (Revengea, 2018).

La aplicabilidad de la gerencia de proyectos en este campo también se sustenta en estudios específicos:

1. El trabajo de Morelos A. y Castro G. (2018) ejemplifica la aplicación de buenas prácticas de gestión de proyectos en Seguros Generales Suramericana S.A. (Sura). Su enfoque en la optimización de costos y recursos en la gerencia de movilidad mediante la implementación de la Guía PMBOK® para estructurar el Programa de Aprovechamiento de Repuestos (PAR) contribuye a la competitividad, sostenibilidad y experiencia del cliente. Aunque su enfoque es distinto, la aplicación del PMBOK® y el diseño de herramientas de gestión ofrecen insumos útiles para estructurar y optimizar la atención de siniestros complejos, especialmente en áreas como integración, alcance, cronograma, costo, calidad e interesados.
2. El estudio de Martínez, D. (2023) propone mejorar la gestión de riesgos mediante la implementación del Capítulo 11 del PMBOK Sexta Edición. A través del análisis de bases de datos, observación directa y entrevistas, se identificaron y categorizaron los riesgos más frecuentes, lo que permitió el desarrollo de un Plan de Gestión de Riesgos basado en PMBOK. Este plan proporciona un enfoque estructurado para mitigar deficiencias. Aunque se basó en la 6ª edición, sus conclusiones son directamente aplicables a la 7ª edición a través del dominio de desempeño de la incertidumbre, que ofrece un marco aún más holístico para la gestión de riesgos.

3. El trabajo de Ibarra Mosquera, D. (2017) presenta un diseño para la implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) en MAPFRE Seguros Colombia. El objetivo fue mejorar la ejecución, seguimiento y control de proyectos nacionales. Este estudio demuestra la importancia de adaptar la gestión a las necesidades locales y de organizar, planificar y revisar procesos, así como de optimizar el uso de recursos para una gestión más eficiente de siniestros complejos.
4. El artículo de Abdelalim et al. (2025) analiza cómo la optimización de los grupos de procesos de gestión de reclamaciones puede mejorar el éxito de los procesos de construcción. Los resultados resaltan la importancia de la comunicación clara, la gestión contractual y el soporte documental amplio para reducir las reclamaciones. Este estudio brinda información valiosa para abordar los desafíos en la gestión de siniestros complejos en los sectores industrial y de la construcción, especialmente en la identificación y evaluación de factores críticos, aspecto fundamental para la resolución exitosa de siniestros en estos contextos.
5. El artículo de Alwaly & Alawi (2020) evalúa la aplicación de la guía PMBOK en proyectos de construcción en Yemen, identificando factores que influyen en su implementación. Los resultados indican que la guía se aplica parcialmente, siendo los procesos de cierre y gestión de calidad los más implementados. El estudio promueve el conocimiento y uso de la guía PMBOK entre los gerentes de proyectos y gestión de construcciones. La metodología utilizada para analizar datos recopilados puede ser adaptada para identificar factores críticos en la gestión de siniestros industriales y de construcción, y resalta la necesidad de profesionales altamente capacitados para una gestión eficiente.

En síntesis, la revisión de la literatura y estos casos de estudio, junto con las valiosas perspectivas sobre la práctica de la gestión de siniestros aportadas por Revenga (2018), confirman la aplicabilidad y el potencial de integrar los principios y metodologías de la gerencia de proyectos en la gestión de siniestros industriales y de construcción. Esta base teórica y empírica es fundamental para el diseño de una propuesta metodológica que optimice los procesos en la organización analizada, abordando la falta de estandarización, mejorando la eficiencia y la satisfacción del cliente, y consolidando la posición de la empresa en el mercado asegurador colombiano, tal como se plantea en los objetivos y la justificación de la presente investigación.

5.4. Innovación y transformación digital en la gestión de siniestros industriales y de construcción

La industria aseguradora se encuentra en un proceso de profunda transformación, impulsada por la innovación y la adopción de tecnologías digitales. Las aseguradoras están aprovechando la automatización y la telemática para optimizar sus modelos operativos, lo que permite un monitoreo en tiempo real del comportamiento del asegurado y una personalización avanzada de las primas (Dhieb et al., 2020). Estas innovaciones mejoran la gestión de riesgos y, a su vez, pueden fomentar conductas más seguras, contribuyendo así a la reducción de siniestros. Al integrar tecnologías avanzadas como sensores y dispositivos de Internet de las Cosas, las aseguradoras fortalecen su capacidad predictiva, posicionándose como aliados estratégicos en la mitigación proactiva de riesgos.

En el ámbito específico de la gestión de siniestros, especialmente en proyectos de construcción, la transformación digital y la innovación tecnológica juegan un papel crucial. Un aspecto fundamental es la documentación robusta, como lo resaltan Abdel-Khalek et al. (2019),

quienes enfatizan que una buena documentación es esencial para la gestión exitosa de reclamaciones en proyectos de construcción. A pesar de que las reclamaciones son inherentes a la complejidad y los riesgos de estos proyectos, la calidad de la documentación es un factor determinante para su adecuada gestión. Su estudio concluye que la Gestión de Reclamaciones de Proyectos (PCM, por sus siglas en inglés) es una herramienta poderosa para mejorar la administración de reclamaciones, facilitando una preparación eficiente de la documentación y un análisis preciso de los retrasos al vincularse con herramientas como Primavera P6. Esto contribuye a mitigar o controlar las reclamaciones y, adicionalmente, protege los derechos de todas las partes interesadas (Abdel-Khalek, 2019).

6. Diseño Metodológico

En esta sección, se detalla el diseño metodológico de la presente investigación, que describe la forma de trabajo para lograr el diseño de una propuesta metodológica basada en principios de gerencia de proyectos para la gestión de siniestros industriales y de construcción en la empresa ADDVALORA Colombia. Se especifica el tipo de investigación y su enfoque (mixto, cualitativo y cuantitativo), así como las fases de estudio que guiarán el desarrollo del proyecto. Posteriormente, se profundiza en los análisis externo e interno de ADDVALORA Colombia, utilizando herramientas como la matriz DAFO. Se describe la población, muestra y ficha técnica para la recolección de información, y se presenta la validación de los instrumentos de medición, que incluyen entrevistas a directivos y encuestas a actores clave del sector asegurador. Finalmente, se detallan los procedimientos y técnicas específicas empleadas para la recopilación y análisis de los datos, orientados a la elaboración de un diagnóstico organizacional integral, base para la formulación de la propuesta de intervención y su posterior plan de implementación.

6.1. Tipo de investigación

Esta investigación adopta un enfoque exploratorio y descriptivo. Su propósito es identificar y analizar las prácticas actuales en la gestión de siniestros industriales y de construcción dentro de ADDVALORA Colombia, lo cual servirá de base para diseñar una propuesta metodológica, basada en principios de gerencia de proyectos, para la gestión de siniestros industriales y de construcción en la empresa ADDVALORA Colombia. Se evaluarán los procesos actuales y su impacto en la eficiencia operativa, los tiempos de ajuste, la satisfacción del cliente y la innovación tecnológica en el sector asegurador.

Para lograrlo, se emplea un estudio de enfoque mixto, el cual, tal como lo definen Hernández Sampieri y Mendoza Torres (2018), permite una comprensión más integral del fenómeno al combinar las fortalezas de las metodologías cualitativas y cuantitativas.

El enfoque cualitativo se basa en entrevistas a directivos de alto nivel de ADDVALORA Colombia para identificar prácticas en la gestión de siniestros y conocer la percepción de los especialistas sobre los desafíos y oportunidades del sector.

El enfoque cuantitativo se apoya en encuestas dirigidas al personal de las áreas de indemnizaciones de las aseguradoras, empresas intermediarias de seguros y ajustadores, con el fin de analizar variables de interés.

Se utilizará un enfoque deductivo, partiendo de un marco general que vincula la gestión de siniestros con la gerencia de proyectos y su impacto en la industria aseguradora, para luego analizar situaciones específicas dentro de la organización. En cuanto a la temporalidad, la investigación tiene un diseño transversal, recolectando datos en un único momento para obtener una visión representativa de la situación actual de ADDVALORA Colombia.

6.2. Fases de estudio

El desarrollo de esta investigación se estructura en cuatro fases, cada una alineada con un objetivo específico, asegurando así el alcance del objetivo general y un análisis integral de la gestión de siniestros industriales y de construcción en ADDVALORA Colombia.

Fase 1: Identificación de los referentes teóricos sobre metodologías de gestión de siniestros y gerencia de proyectos. En esta fase, se realizó una revisión exhaustiva de la literatura académica y científica enfocada en la gestión de siniestros en la industria aseguradora y en los principios de la gerencia de proyectos. El propósito fue identificar conceptos y metodologías aplicables a la gestión de los procesos de ajuste de siniestros industriales y de construcción en

ADDVALORA Colombia. Se analizaron múltiples perspectivas sobre la eficiencia operativa, los tiempos de ajuste y la satisfacción del cliente. La revisión de esta literatura fue fundamental para fundamentar la investigación y asegurar que las estrategias analizadas, tanto para la gestión de siniestros como para la gerencia de proyectos, son aplicables al contexto de ADDVALORA Colombia. La Tabla 3 presenta una síntesis de la literatura clave utilizada

Tabla 3 *Literatura para el diseño metodológico en la gestión de siniestros*

Autor	Título	Año	Utilidad
Mahlow, N., & Wagner, J.	Process landscape and efficiency in non-life insurance claims management: An industry benchmark	2016	Marco metodológico para evaluar la eficiencia operativa y el tiempo de ciclo de vida en la gestión de siniestros.
Tajudeen, Y., & Adebowale, A.	Investigating the roles of claims manager in claims handling process in the Nigeria insurance industry	2013	Resalta la importancia de la gestión efectiva de siniestros y su impacto en la reputación y satisfacción del cliente.
Project Management Institute (PMI)	A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)	2021	Estándar global de gerencia de proyectos que provee la base teórica y las mejores prácticas para la estructuración de la propuesta metodológica.
Project Management Institute (PMI)	Construction Extension to the PMBOK® Guide	2016	Adapta los principios del PMBOK al sector de la construcción, siendo crucial para la gestión de siniestros industriales y sus particularidades técnicas.
Kerzner, H.	Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling (13a ed.)	2022	Aporta una visión sistémica de la gerencia de proyectos, esencial para la planificación, programación y control de

			actividades, y la relación con el ciclo de vida del siniestro.
Revenga, R.	Siniestros de Daños y Pérdidas en la Industria	2018	Ofrece una perspectiva práctica sobre la gestión de siniestros, enfatizando la planificación, colaboración y agilización del ajuste, directamente aplicable a la propuesta.

Nota. Tomado de Elaboración propia

La revisión y análisis de esta literatura permite fundamentar la investigación desde múltiples perspectivas metodológicas, incluyendo la gerencia de proyectos, y asegura que las estrategias analizadas para la gestión de siniestros son aplicables al contexto de ADDVALORA Colombia.

Fase 2: Diagnóstico. Esta fase tiene como objetivo principal determinar la situación actual en ADDVALORA Colombia, en cuanto a la gestión de siniestros y la aplicación de la gerencia de proyectos en este proceso. Esto es, identificar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y desafíos en el mismo.

Como parte importante de este análisis, también se utiliza la matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) con el propósito de identificar los factores internos y externos que se relacionan directamente con la gestión de siniestros en la organización y cómo estos pueden ser abordados desde la gerencia de proyectos. Este análisis permite estructurar estrategias de mejora basadas en los hallazgos obtenidos, incluyendo acciones concretas para optimizar los procesos, minimizar riesgos y fortalecer la propuesta de valor de ADDVALORA Colombia en el sector asegurador.

Fase 3: Formulación de la propuesta. Partiendo de los hallazgos del diagnóstico, en esta fase se diseña la propuesta metodológica para la mejora de la gestión de siniestros industriales y de construcción. Dicha propuesta se fundamenta en un enfoque que integra la filosofía de la Guía del PMBOK® 7ª Edición con la estructura de la Grupos de Procesos: Guía Práctica (PMI, 2023). La 7ª edición proporciona los principios rectores, como el enfoque en el valor y la adaptación al contexto, mientras que la Guía Práctica ofrece el marco de procesos inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control, y cierre, necesario para crear los procedimientos estandarizados que requiere la gestión de siniestros. Adicionalmente, se integrarán prácticas relevantes de la Construction Extension to the PMBOK® Guide (PMI, 2016), aplicando el principio de adaptación para abordar las particularidades del sector.

Esta propuesta busca optimizar los procesos de la organización a través de la implementación de las áreas del conocimiento de acuerdo con la sexta edición de la guía del PMBOK. La formulación de la propuesta incluye el desarrollo de estrategias alineadas a la optimización de procesos, reducción de tiempos de ajuste, mejora de la satisfacción del cliente y aprovechamiento de herramientas tecnológicas para la automatización y digitalización del proceso. La propuesta se estructura en función de criterios de viabilidad y aplicabilidad dentro del contexto operativo de la organización.

Fase 4: Plan de implementación. En esta fase, se desarrollará un plan de implementación que permita a ADDVALORA Colombia aplicar la propuesta metodológica diseñada. Este plan incluirá un cronograma para una implementación escalonada, el presupuesto estimado, la gestión de recursos clave (roles y necesidades de capacitación), y la definición de métricas de calidad y monitoreo para asegurar su efectividad. Se considerará también la gestión del cambio para facilitar la adaptación de la organización. En este sentido, ADDVALORA

Colombia será responsable de aplicar y ajustar la propuesta metodológica a sus necesidades específicas, basándose en este plan estructurado.

6.3. Análisis externo

El análisis externo en una organización es un proceso fundamental dentro de la gestión estratégica, ya que permite entender y analizar el entorno en el que funciona. Su objetivo es identificar factores y situaciones que pueden impactar significativamente su desempeño y desarrollar estrategias efectivas para su adaptación y crecimiento. Según Ponce (2006), este análisis se enfoca en la revisión sistemática de variables externas que inciden en la organización, generando información clave para la formulación de estrategias y la implementación de medidas de seguimiento y control que garanticen su competitividad en el mercado. Al considerar los factores externos, las organizaciones pueden anticiparse a posibles riesgos, aprovechar oportunidades y mejorar su capacidad de respuesta ante cambios del entorno.

Para estructurar este análisis, se adoptó la matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades). Según Sarli et al. (2015), la matriz DAFO permite a las organizaciones comprender no solo el impacto del entorno externo, sino también cómo sus condiciones internas pueden generar oportunidades o limitaciones para alcanzar sus objetivos. Esta herramienta facilita la identificación de factores clave que afectan a la organización y la toma de decisiones fundamentadas. El análisis externo a través de la matriz DAFO permitirá evaluar aspectos como las condiciones del mercado, las tendencias tecnológicas y la competencia, situaciones que pueden representar oportunidades o amenazas para la organización. Una buena interpretación de estos elementos será clave para elaborar e implementar estrategias que reduzcan riesgos y aumenten el desempeño empresarial. Al integrar este análisis en la

planificación estratégica, se crearán mecanismos de control y seguimiento que aseguren una respuesta ágil y efectiva ante los desafíos.

Figura 9 *Análisis DAFO*



Nota. Elaboración propia

6.4. Análisis interno

El análisis interno de una organización busca identificar los factores que influyen en su eficiencia y efectividad operativa. Para este fin, se emplearán instrumentos cualitativos y cuantitativos de recolección de datos que permitirán diagnosticar los procesos involucrados en la gestión de siniestros industriales y de construcción, las estructuras de participación y la efectividad con la que se llevan a cabo las tareas.

Desde el enfoque cualitativo, se aplicará una entrevista dirigida a directivos de alto nivel de la organización, con el objetivo de analizar las prácticas en la gestión de siniestros. Este instrumento permitirá explorar a fondo la experiencia de los expertos en el proceso de ajuste de siniestros y comprender los factores que afectan su desempeño. La entrevista indagará sobre las prácticas en la gestión de siniestros industriales y de construcción desde la visión de gerencia de proyectos.

Desde el enfoque cuantitativo, se aplicará una encuesta estructurada a clientes (específicamente de las áreas de indemnizaciones de las aseguradoras y empresas intermediarias de seguros) y a profesionales ajustadores. El objetivo es obtener datos numéricos que faciliten el análisis de tendencias y correlaciones dentro de la gestión de siniestros en la industria y la construcción. La encuesta consta de 5 preguntas por cada una de las 4 variables de interés: gestión del tiempo de ajuste, eficiencia operativa en la gestión de siniestros, satisfacción del cliente en la atención de siniestros e impacto de la innovación tecnológica en la gestión de siniestros. La medición se realizará a través de una escala tipo Likert de 1 a 5, lo que permitirá evaluar la percepción de los encuestados sobre cada variable.

Este enfoque metodológico ofrecerá una aproximación a la realidad interna de la organización, reflejando tanto la percepción estratégica de los directivos como la visión operativa de los clientes y ajustadores, lo que conducirá a un diagnóstico preciso sobre la gestión de siniestros en ADDVALORA Colombia.

6.5. Población, muestra y ficha técnica

Para la presente investigación, la población, muestra y ficha técnica se describen de manera independiente para cada uno de los instrumentos de medición aplicados en el estudio:

la entrevista y la encuesta.

Tabla 4 *Ficha técnica entrevista*

Entrevista para la medición en la atención de siniestros industriales y de construcción

Objetivo

Identificar prácticas efectivas y oportunidades de mejora en los procesos de ajuste y resolución de siniestros en ADDVALORA Colombia.

Diseño muestral

Población	15 directivos / Gerentes de alto nivel de la compañía		
Muestra	6 directivos / Gerentes de área		
Tipo de muestreo	No probabilístico, por conveniencia.		

Escenario de recolección

Ciudad	Bogotá	Empresa	ADDVALORA Colombia
--------	--------	---------	--------------------

Datos complementarios

Método de recolección de datos	Video conferencia por plataforma Teams o Google Meet
Periodo de recolección de la información	1er trimestre de 2025
Tamaño de la empresa abordada	Medianas empresas

Nota. Tomado de Elaboración propia

Tabla 5 *Ficha técnica encuesta*

Encuesta para la medición en la atención de siniestros industriales y de construcción.

Objetivo

Evaluar variables de interés para el diseño de la propuesta metodológica, basada en principios de gerencia de proyectos, para la gestión de siniestros industriales y de construcción en la empresa ADDVALORA Colombia.

Diseño muestral

Población	30 individuos entre clientes (aseguradoras) y ajustadores (colaboradores)
Muestra	18 clientes aseguradoras y 6 ajustadores
Tipo de muestreo	No probabilístico, por conveniencia

Escenario de recolección

Ciudad	Bogotá	Empresa	ADDVALORA Colombia
--------	--------	---------	--------------------

Datos complementarios

Método de recolección de datos	Encuesta a través de Google Forms https://docs.google.com/forms/d/1JqCc3qq9j9xENt3pN43ImMZYF6jGz9hDDU5B1njLSME/edit
Periodo de recolección de la información	1er trimestre de 2025
Tamaño de la empresa abordada	Medianas empresas

Nota. Tomado de Elaboración propia

6.6. Instrumento de medición

Para el desarrollo de esta investigación, se aplicarán dos instrumentos de medición que permitirán la recopilación de información desde una perspectiva cualitativa y cuantitativa. Estos instrumentos han sido diseñados y validados con el propósito de obtener datos confiables y relevantes sobre la gestión de siniestros industriales y de construcción en ADDVALORA Colombia.

El primer instrumento de medición es una entrevista, dirigida a directivos de alto nivel dentro de la organización. Este instrumento tiene como objetivo principal identificar prácticas efectivas y oportunidades de mejora en los procesos de ajuste y resolución de siniestros en ADDVALORA Colombia. El formato detallado de la entrevista se encuentra anexo a este documento.

El segundo instrumento de medición es una encuesta estructurada, aplicada a clientes (aseguradoras e intermediarios de seguros) y ajustadores, quienes son colaboradores profesionales de ADDVALORA Colombia. Esta encuesta busca obtener información cuantificable sobre las variables en estudio. La encuesta consta de 20 preguntas, organizadas en torno a cuatro variables de análisis: gestión del tiempo de ajuste, eficiencia operativa en la gestión de siniestros, satisfacción del cliente en la atención de siniestros e impacto de la innovación tecnológica en la gestión de siniestros. La medición se realizará a través de una escala tipo Likert de 1 a 5, donde los valores se interpretan de la siguiente manera: 1 (Totalmente en desacuerdo), 2 (En desacuerdo), 3 (Neutral), 4 (De acuerdo) y 5 (Totalmente de acuerdo). Esta escala permitirá determinar la percepción de los encuestados sobre la eficiencia y el desempeño de los procesos de ajuste de siniestros en la organización. El proceso de validación de este instrumento se llevó a cabo mediante el índice V de Aiken, garantizando su fiabilidad y aplicabilidad dentro del

contexto de la investigación. El formato detallado de la encuesta se encuentra anexo a este documento.

Ambos instrumentos han sido diseñados para proporcionar una visión integral de la gestión de siniestros en ADDVALORA Colombia, combinando el análisis cualitativo de los directivos con la evaluación cuantitativa de aseguradoras y ajustadores. La información recolectada permitirá alcanzar conclusiones fundamentadas y generar recomendaciones estratégicas para la mejora continua en los procesos de ajuste de siniestros.

6.7. Protocolo para la entrevista

El protocolo de entrevista fue diseñado para la recolección de información cualitativa relevante sobre la gestión de siniestros industriales y de construcción.

Objetivo: Identificar prácticas efectivas y oportunidades de mejora en los procesos de ajuste y resolución de siniestros en ADDVALORA GLOBAL.

Población Objetivo: Directivos de alto nivel en ADDVALORA Colombia, con experiencia en la gestión de siniestros industriales y de construcción. Los perfiles a los cuales está planteada la entrevista son gerentes y directores de operaciones.

Modalidad de la entrevista: Las entrevistas se implementarán de manera virtual a través de una videollamada (Microsoft Teams o Google Meet). Cada entrevista tendrá una duración aproximada de 30 a 45 minutos, ajustándose al nivel de desarrollo de las respuestas dadas por el entrevistado. Al inicio de la videollamada, se solicitará el consentimiento del participante para grabar la sesión con fines exclusivos de análisis de la investigación.

Paso a paso de aplicación de la entrevista:

Convocatoria y programación: Se enviará un correo electrónico a cada directivo para coordinar la fecha y hora de la entrevista. En el mismo correo se adjuntará un documento de

consentimiento informado, donde se explicará el propósito de la investigación, la confidencialidad de la información y la finalidad de la grabación de la sesión.

Desarrollo de la entrevista: Se iniciará con una breve introducción para contextualizar el alcance y propósito de la entrevista y su relevancia dentro de la investigación. Posteriormente, se abordarán las 5 preguntas validadas en su orden y estructura planteada, permitiendo al entrevistado presentar libremente sus ideas.

Registro de la información: Se procederá a grabar la entrevista, previa autorización del entrevistado, con el objetivo de tener el insumo para el posterior análisis del estudio. De igual manera, se tomarán notas en tiempo real para destacar puntos clave de interés.

Cierre de la entrevista: Al finalizar la entrevista, se agradecerá al participante por el espacio y la colaboración, ofreciendo la posibilidad de aclarar o ampliar cualquier aspecto adicional si se requiere. Se informará sobre los siguientes pasos de la investigación y la posibilidad de compartir los hallazgos generales si el participante lo desea.

Análisis de la Información: Se analizará la información obtenida para identificar patrones, tendencias y conceptos clave dentro de las respuestas. Se organizarán y clasificarán los hallazgos de acuerdo con el objetivo y tema de la entrevista para plasmarlos en un informe de resultados, asegurando la confidencialidad de los entrevistados.

6.8. Variables de la encuesta.

Aplicando la encuesta como instrumento de medición en el análisis de la gestión de siniestros industriales y de construcción en ADDVALORA Colombia, se han definido cuatro variables clave que permiten evaluar aspectos fundamentales del desempeño interno de la organización. Las variables han sido seleccionadas con base en su relevancia para optimizar procesos de ajuste de siniestros y la mejora de la experiencia del cliente en el sector asegurador,

así como su conexión con los principios de la gerencia de proyectos. La perspectiva de Revenga (2018) sobre la importancia de una gestión de siniestros ágil, transparente y profesional, que se alinee con las expectativas del asegurado y contribuya a la fidelización, ha sido fundamental para la definición de estas variables.

En la Tabla 6, se presentan las variables establecidas para el estudio, junto con sus respectivos objetivos de medición. Estas categorías permiten analizar, desde una perspectiva cuantitativa, la eficiencia de los procesos operativos, la percepción de los clientes y el impacto de la innovación tecnológica en la gestión de siniestros. La información recogida a través de la encuesta servirá como insumo fundamental para la interpretación de los resultados y el desarrollo de estrategias para oportunidades de mejora en la organización.

Tabla 6 *Variables identificadas objeto de medición*

Variable	Descripción
Gestión del tiempo de ajuste.	Evaluar la eficiencia y la rapidez en la gestión de los siniestros, considerando tiempos de respuesta óptimos y el cumplimiento de los plazos establecidos. Este análisis busca detectar cuellos de botella en los procesos y desarrollar estrategias para optimizar los tiempos de ajuste, lo que impacta directamente en la eficiencia del servicio prestado por las aseguradoras. De acuerdo con Revenga (2018), la agilidad en el proceso es crucial para minimizar las pérdidas y normalizar la situación del riesgo siniestrado en el menor tiempo posible.
Eficiencia operativa en la gestión de siniestros	Analizar la estructuración y optimización de los procesos internos para la gestión de siniestros, midiendo su impacto en la reducción de costos, el uso eficiente de recursos y la mejora en la calidad del servicio. La gestión eficiente de los siniestros ayuda a las aseguradoras a reducir costos operacionales y mejorar la rentabilidad. Revenga (2018) destaca que una buena gestión del siniestro se traduce en una mayor eficiencia operativa.

Satisfacción del cliente en la atención de siniestros	Medir el nivel de percepción de los clientes respecto a la transparencia, comunicación y eficacia en la gestión de sus reclamaciones de siniestros. La satisfacción del cliente es un factor clave en la fidelización y reputación de las aseguradoras, permitiendo identificar a tiempo oportunidades de mejora en el servicio. Revenga (2018) enfatiza que una buena gestión de siniestros es una excelente estrategia de marketing y fidelización para las aseguradoras.
Impacto de la innovación tecnológica en la gestión de siniestros	Determinar el grado de adopción y uso de tecnologías avanzadas en la gestión de siniestros, como por ejemplo la inteligencia artificial y la <i>big data</i> , y su impacto en la eficiencia operativa. La innovación digital está redefiniendo el sector asegurador, presentando mejoras en la evaluación de riesgos y agilizando los procesos de indemnización. La literatura en el Marco de Referencia (sección 5.4) respalda cómo la tecnología y la digitalización pueden optimizar los procesos de gestión de siniestros y la experiencia del cliente.

Nota. Tomado de Elaboración propia

6.9. Validación del instrumento de medición

El instrumento de medición desarrollado para esta investigación fue sometido a un riguroso proceso de validación por parte de profesionales expertos en gestión y gerencia de proyectos, y en metodologías de investigación. El objetivo de esta validación fue asegurar la pertinencia, claridad y coherencia de las preguntas formuladas tanto en la entrevista como en la encuesta, confirmando que fueran idóneas para medir las variables identificadas en el estudio.

Para determinar la representatividad de cada pregunta dentro del instrumento, se calculó el índice V de Aiken. Un valor superior a 0.85 fue el criterio establecido para considerar que una pregunta es válida y adecuada para su aplicación en la investigación. Una puntuación por debajo de este umbral indica que el ítem requiere ajustes o revisión antes de su aplicación final. La

caracterización de los expertos que participaron en este proceso de validación se detalla en la Tabla 7 (para la entrevista) y la Tabla 8 (para la encuesta).

Tabla 7 *Caracterización de expertos (validación instrumento entrevista)*

EXPERTO	INSTITUCIÓN	PROFESIÓN	EXPERIENCIA	TIEMPO DE EXPERIENCIA
Antonio Rodríguez Peña	Universidad EAN	Ingeniero mecánico, Maestría en ingeniería mecánica, MBA, Master Global Management, MPhil, PhD Administración estratégica de empresas, DBA Administración y gestión de empresas	Docente universitario, decano de facultad, director de posgrados, consultor, coordinador planeación corporativa	25 años
Mauricio Diez Silva	Fundación Universitaria Escuela Colombiana Rehabilitación	Ingeniero de diseño, Especialización gerencia de proyectos, MBA, PhD Project Management	Rector universitario, docente, vicerrector de innovación, gerente investigaciones, director grupo investigaciones	23 años
William Stive Fajardo Moreno	Universidad EAN	Ingeniero de producción, Especialista de control interno, Magister en gestión de las organizaciones, Doctor en gerencia de proyectos	Gerente de investigación, director de investigaciones, docente	21 años

Nota. Tomado de Elaboración propia

Tabla 8 Caracterización de expertos (validación instrumento encuesta)

EXPERTO	INSTITUCIÓN	PROFESIÓN	EXPERIENCIA	TIEMPO DE EXPERIENCIA
William Stive Fajardo Moreno	Universidad EAN	Ingeniero de producción, Especialista de control interno, Magister en gestión de las organizaciones, Doctor en gerencia de proyectos	Gerente de investigación, director de investigaciones, docente	21 años
Nelson Antonio Moreno Monsalve	Universidad EAN	Ingeniero de sistemas, especialista en gerencia de proyectos, Doctorado Dirección de Organizaciones	Docente universitario	26 años
Rubén Darío Acosta Velásquez	Universidad Nacional de Colombia	Licenciado en matemáticas, especialista en matemáticas aplicadas, Magister en matemáticas y PhD (c) en ingeniería de sistemas y ciencias de la computación.	Consultor y docente universitario	17 años

Nota. Tomado de Elaboración propia

Los resultados de la validación del instrumento de entrevista se presentan en la Tabla 9. A pesar de que la puntuación final ponderada para cada punto de validación superó el umbral de "de acuerdo" (con un promedio superior a 4 puntos), se obtuvieron observaciones valiosas por

parte de los validadores. Estas observaciones fueron consideradas pertinentes y se realizaron los ajustes correspondientes para mejorar la calidad y claridad del instrumento, tal como se detalla en la Tabla 10.

Tabla 9 Validación de Instrumento de medición entrevista

ENTREVISTA A DIRECTIVOS DE ALTO NIVEL DE ADDVALORA COLOMBIA

1	Basado en su experiencia, ¿podría describir las prácticas y procedimientos que han resultado ser más efectivos para lograr un ajuste oportuno y eficiente en siniestros industriales y de construcción? ¿Existen casos específicos en los que estas prácticas hayan marcado la diferencia?
2	¿Cuáles son los desafíos operativos y estratégicos más relevantes que enfrenta ADDVALORA Colombia en la gestión de siniestros industriales y de construcción? ¿Podría detallar las estrategias o medidas específicas que han adoptado para superar dichos desafíos, incluyendo ejemplos de su aplicación?
3	En los últimos años, ¿cómo ha evolucionado la adopción de nuevas metodologías y tecnologías en la gestión de siniestros? ¿Qué cambios específicos se han observado en la eficiencia del proceso y cómo se han medido estos impactos?
4	Desde su perspectiva, ¿cuáles son los factores críticos que, si se atienden, podrían mejorar significativamente los tiempos de ajuste y la eficiencia operativa en siniestros industriales y de construcción? ¿Podría compartir ejemplos o iniciativas que hayan tenido un impacto positivo en estos aspectos?
5	Mirando hacia el futuro, ¿cómo imagina la evolución de la gestión de siniestros en el sector asegurador? ¿Qué innovaciones tecnológicas o metodológicas considera esenciales para transformar la eficiencia operativa y mejorar la experiencia del cliente, y por qué?

Pr
eg
unt
as

CRITERIOS	DESCRIPCIÓN	EV 1	EV 2	EV 3	PUNTUACIÓN (1 - 5)	
Claridad en el propósito de la entrevista	Es claro el propósito de la entrevista y del estudio	4	4	5	4,33	
	Pregunta 1	4	4	4	4	
	Las preguntas se abordan de manera directa los temas claves del análisis situacional y da claridad de la información que se busca	Pregunta 2	4	3	5	4
Relevancia de las preguntas	temas claves del análisis situacional y da claridad de la información que se busca	Pregunta 3	4	3	5	4
		Pregunta 4	4	4	5	4,33
		Pregunta 5	4	4	5	4,33
Coherencia y Estructura	El orden de las preguntas para la entrevista sigue un orden lógico (introducción, desarrollo, cierre) y es fácil de seguir.	4	4	5	4,33	

Nota. Tomado de Elaboración propia

Tabla 10 *Ajuste de preguntas entrevista posterior validación de expertos*

ENTREVISTA A DIRECTIVOS DE ALTO NIVEL DE ADDVALORA GLOBAL	Puntuación (1-5)	Observaciones de Expertos
---	------------------	---------------------------

Preguntas	<p>1</p> <p>Basado en su experiencia, ¿podría describir las prácticas y procedimientos que han resultado ser más efectivos para lograr un ajuste oportuno y eficiente en siniestros industriales y de construcción?</p> <p>¿Existen casos específicos en los que estas prácticas hayan marcado la diferencia?</p> <p>Modificación: Según su experiencia, ¿cuáles son las prácticas y procedimientos que considera más efectivos para lograr un ajuste oportuno y eficiente en siniestros industriales y de construcción? ¿Podría compartir ejemplos específicos en los que estas prácticas hayan marcado una diferencia significativa?</p>	4	<p>Los procedimientos con seguridad son útiles para hacer trazabilidad de como navega este tipo de iniciativas en la organización, y luego como eso se asemeja al comportamiento del proyecto.</p>
	<p>2</p> <p>¿Cuáles son los desafíos operativos y estratégicos más relevantes que enfrenta ADDVALORA Colombia en la gestión de siniestros industriales y de construcción?</p> <p>¿Podría detallar las estrategias o medidas específicas que han adoptado para superar dichos desafíos, incluyendo ejemplos de su aplicación?</p> <p>Modificación: ¿Cuáles son los principales desafíos operativos y estratégicos que enfrenta ADDVALORA Colombia en la gestión de siniestros industriales y de construcción? ¿Cómo mide el desempeño para en esos desafíos?</p>	4	<p>Aunque desafíos operativos puede ser un buen insumo, podría ser más útil saber cómo se mide el desempeño en esos desafíos para poder contextualizar las variables que hacen que este tipo de proyectos sea más exitoso en algunos casos.</p>
	<p>3</p> <p>En los últimos años, ¿cómo ha evolucionado la adopción de nuevas metodologías y tecnologías en la gestión de siniestros? ¿Qué cambios específicos</p>	4	<p>Puede ser útil saber cuáles metodologías son, de qué forma se han implementado, y sobre todo cuáles de los procesos han sido útiles</p>

	<p>se han observado en la eficiencia del proceso y cómo se han medido estos impactos?</p>		<p>para tener celeridad en estos proyectos de misión crítica</p>
	<p>Modificación: ¿Qué metodologías y tecnologías específicas se han adoptado en la gestión de siniestros y cómo han sido implementadas? ¿Cuáles de estos procesos han demostrado mayor efectividad y cómo se ha medido su impacto en la eficiencia del proceso?</p>		
<p>4</p>	<p>Desde su perspectiva, ¿cuáles son los factores críticos que, si se atienden, podrían mejorar significativamente los tiempos de ajuste y la eficiencia operativa en siniestros industriales y de construcción? ¿Podría compartir ejemplos o iniciativas que hayan tenido un impacto positivo en estos aspectos?</p>	<p>4,33</p>	<p>Muy útil, saber si esos factores permiten construir los puntos críticos en cada parte del proceso.</p>
	<p>Modificación: Desde su perspectiva, ¿cuáles son los factores críticos que, de ser atendidos, podrían mejorar significativamente los tiempos de ajuste y la eficiencia operativa en siniestros industriales y de construcción? ¿Podría compartir ejemplos o iniciativas que hayan tenido un impacto positivo en estos aspectos?</p>		
<p>5</p>	<p>Mirando hacia el futuro, ¿cómo imagina la evolución de la gestión de siniestros en el sector asegurador? ¿Qué innovaciones tecnológicas o metodológicas considera esenciales para transformar la eficiencia operativa y mejorar la experiencia del cliente, y por qué?</p>	<p>4,33</p>	<p>Útil, podría el entrevistado hacer un pequeño mapa de esos procesos que se imagina. Aquí es importante que la percepción de una solución se pueda visualizar por el equipo de diseño de la metodología.</p>

Modificación: De cara al futuro, ¿cómo visualiza la evolución de la gestión de siniestros en el sector asegurador? ¿Qué innovaciones tecnológicas o metodológicas cree que serán clave para optimizar la eficiencia operativa y enriquecer la experiencia del cliente, y por qué?

Nota. Tomado de Elaboración propia

En cuanto a la encuesta, las variables y preguntas sometidas a evaluación por los expertos se exponen en la Tabla 11. Los resultados obtenidos mostraron que solo una afirmación presentó un índice de validez inferior a 1, lo que indicó la necesidad de un ajuste en su redacción, siguiendo la sugerencia del evaluador. El resto de las afirmaciones alcanzaron un índice de 1, confirmando su pertinencia y validez dentro del estudio. El ajuste de la pregunta con el índice inferior a 1 se realizó conforme a la sugerencia y se presenta en la Tabla 12, garantizando la claridad y adecuación de todas las preguntas del instrumento.

Tabla 11 *Validación de instrumento de medición encuesta*

A. Gestión del tiempo en el ajuste		EV 1	EV 2	EV 3	V DE AIKEN
Preguntas	El tiempo de respuesta de ADDVALORA Colombia en la gestión de siniestros industriales y de construcción cumple con los tiempos establecidos.	1,00	1,00	1,00	1,00
	Los plazos de resolución de siniestros gestionados por ADDVALORA Colombia son adecuados en comparación con otros actores del mercado.	1,00	1,00	1,00	1,00
	La rapidez con la que se gestionan las indemnizaciones refleja un proceso eficiente y estructurado.	1,00	1,00	1,00	1,00

	La duración del ajuste de los siniestros industriales y				
	4 de construcción es coherente con la complejidad de los casos manejados.	1,00	1,00	1,00	1,00
	5 El tiempo de respuesta de los ajustadores asignados es adecuado para la resolución de los siniestros.	1,00	1,00	1,00	1,00
	B. Eficiencia operativa en la gestión de siniestros	EV 1	EV 2	EV 3	V DE AIKEN
	Los procesos de ajuste y liquidación de siniestros de				
	1 ADDVALORA Colombia son eficientes y bien estructurados.	1,00	1,00	1,00	1,00
	El nivel de automatización y tecnología utilizada por				
	2 ADDVALORA Colombia mejora la eficiencia en la gestión de siniestros.	1,00	1,00	1,00	1,00
Preguntas	Los procesos internos de ADDVALORA Colombia				
	3 permiten una gestión fluida y sin contratiempos en la atención de siniestros.	0,67	1,00	1,00	0,89
	La coordinación entre los diferentes actores				
	4 involucrados (aseguradoras, ajustadores, asegurados) es eficiente y facilita el ajuste del siniestro.	1,00	1,00	1,00	1,00
	5 La optimización de recursos en la gestión de siniestros contribuye a la efectividad del proceso.	1,00	1,00	1,00	1,00
	C. Satisfacción del cliente en la atención de siniestros	EV 1	EV 2	EV 3	V DE AIKEN
Preguntas	El cliente está satisfecho con la comunicación y el				
	1 seguimiento proporcionado por ADDVALORA Colombia durante el proceso de ajuste.	1,00	1,00	1,00	1,00

	La gestión de siniestros por parte de ADDVALORA				
	2 Colombia genera confianza y aporta valor en la resolución de sus reclamaciones.	1,00	1,00	1,00	1,00
	El nivel de transparencia en la gestión del siniestro es				
	3 satisfactorio y contribuye a una relación de confianza con la aseguradora.	1,00	1,00	1,00	1,00
	Las expectativas en la resolución de siniestros por				
	4 parte de ADDVALORA Colombia han sido cumplidas de manera efectiva.	1,00	1,00	1,00	1,00
	La atención recibida durante el proceso de ajuste de				
	5 siniestros ha sido profesional y orientada al cliente.	1,00	1,00	1,00	1,00
	D. Impacto de la innovación tecnológica en la gestión de siniestros	EV 1	EV 2	EV 3	V DE AIKEN
	Las herramientas tecnológicas utilizadas por				
	1 ADDVALORA Colombia han mejorado la rapidez y precisión en la gestión de siniestros.	1,00	1,00	1,00	1,00
	El uso de plataformas digitales y automatización				
	2 facilita la comunicación y el seguimiento de los siniestros.	1,00	1,00	1,00	1,00
Preguntas	La implementación de inteligencia artificial o big data				
	3 en el proceso de ajuste contribuye a una mejor toma de decisiones.	1,00	1,00	1,00	1,00
	Los sistemas tecnológicos de ADDVALORA Colombia				
	4 permiten una mayor transparencia en la gestión de los siniestros.	1,00	1,00	1,00	1,00
	5 Las soluciones digitales implementadas han reducido los tiempos de respuesta en la atención de siniestros.	1,00	1,00	1,00	1,00

Nota. Tomado de Elaboración propia

Tabla 12 *Ajuste de pregunta con índice inferior a 1*

VALIDACION INSTRUMENTO DE MEDICION – V DE AIKEN	Sugerencia de Validador y Modificación
B. Eficiencia operativa en la gestión de siniestros Los procesos internos de ADDVALORA Colombia permiten una gestión fluida y sin contratiempos en la atención de siniestros.	B. Eficiencia operativa en la gestión de siniestros Los procesos internos de ADDVALORA Colombia permiten una gestión eficaz y sin contratiempos en la atención de siniestros
V DE AIKEN 0,89	
3	

Nota. Tomado de Elaboración propia

7. Diagnóstico organizacional

Este capítulo presenta el diagnóstico organizacional de ADDVALORA Colombia, un paso fundamental para comprender la situación actual de la empresa en la gestión de siniestros industriales y de construcción. El análisis se divide en dos componentes principales: un examen del entorno externo y una evaluación de las capacidades internas, culminando con la identificación de oportunidades de mejora estratégicas que podrán ser abordadas desde una perspectiva de gerencia de proyectos.

7.1. Análisis Externo

El análisis externo permite comprender el entorno en el que opera ADDVALORA Colombia, identificando factores que pueden impactar su desempeño y su capacidad de respuesta en el sector asegurador. Para este propósito, se utilizó la matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), una herramienta que facilita la revisión sistemática de variables externas e internas y la formulación de estrategias efectivas.

Tabla 13 *Matriz DAFO para ADDVALORA Colombia*

FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
F1. Experiencia técnica suficiente del equipo (más de 15 años en Colombia).	D1. Procesos internos con baja estandarización para todos los tipos de siniestros.
F2. Reconocimiento y presencia internacional que respalda la operación local.	D2. Limitación y falta de capacitación en el uso de las herramientas tecnológicas avanzadas para hacer seguimiento y análisis del estado de los siniestros.
F3. Enfoque en innovación (uso de cloud computing, sistemas propios).	D3. Necesidad de indicadores de desempeño operativo y administrativo para el proceso de ajuste según los requerimientos de los clientes.

F4. Nivel alto de especialización en siniestros de alta complejidad.	D4. Falta de comunicación constante entre áreas operativas y clientes durante el proceso de ajuste.
F5. Musculo financiero para asumir siniestros de gran magnitud.	D5. Sistematización baja de lecciones aprendidas para retroalimentar buenas prácticas.
OPORTUNIDADES (O)	AMENAZAS (A)
O1. Posibilidad de aumentar el uso de tecnologías como IA y big data en el sector asegurador.	A1. Aumento de la competencia entre las empresas ajustadoras, especialmente aquellas que han adoptado mayor nivel de digitalización.
O2. Necesidad de las aseguradoras de optimizar sus tiempos de respuesta y procesos.	A2. Cambios constantes en las regulaciones del sector financiero y asegurador.
O3. Oportunidad de implementar metodologías que logren mejorar la atención de siniestros industriales y de construcción.	A3. Clientes con desconfianza de resultados frente al criterio del ajustador.
O4. Exigencia de los clientes en cuanto a los tiempos de atención y calidad del servicio adquirido.	A4. Alto riesgo reputacional frente a errores en la gestión de siniestros complejos.
O5. Posibilidad de consolidarse como referente metodológico en el sector asegurador en Colombia.	A5. Inestabilidad macroeconómica que puede afectar inversiones tecnológicas.

Nota. Tomado de Elaboración propia

Como parte del diagnóstico estratégico de ADDVALORA Colombia, se utilizó una matriz de impactos DAFO para identificar y priorizar los factores internos y externos que afectan la gestión de siniestros industriales y de construcción. Esta herramienta permitió evaluar la influencia de cada fortaleza, debilidad, oportunidad y amenaza, considerando su impacto en los procesos operativos, la eficiencia organizacional y la capacidad de respuesta ante el entorno asegurador. Con esta matriz, se establecieron criterios de impacto (alto, medio o bajo) que guían

la toma de decisiones estratégicas y la formulación de acciones correctivas o de aprovechamiento, siempre con una visión orientada a la gerencia de proyectos para la implementación de las mejoras.

Tabla 14 *Matriz de impacto DAFO*

Categoría	Factor	Nivel de Impacto
	Inestabilidad macroeconómica	Medio
	Falta de confianza de clientes	Medio
Amenazas	Cambios constantes de regulaciones	Medio
	Aumento de la competencia entre empresas ajustadoras	Alto
	Riesgo reputacional	Alto
	Comunicación limitada con clientes	Alto
Debilidades	Falta de indicadores de desempeño	Medio
	Sistematización baja de buenas prácticas	Medio
	Procesos no estandarizados	Alto
	Uso limitado de herramientas tecnológicas	Alto
	Musculo financiero	Medio
	Especialización en siniestros complejos	Alto
Fortalezas	Enfoque en innovación tecnológica (cloud, sistemas propios como BARUC)	Medio
	Reconocimiento internacional y respaldo global	Alto
	Amplia experiencia técnica del equipo	Alto
	Uso de IA y big data en el sector	Alto
Oportunidades	Necesidad de las aseguradoras de optimizar procesos	Alto

Posibilidad de aplicar metodologías que logren mejorar la atención de siniestros	Medio
Mayor exigencia de clientes	Alto
Ser referente metodológico en el país	Medio

Nota. Elaboración propia

La evaluación de los impactos en la situación de ADDVALORA Colombia resalta las potencialidades estratégicas de sus fortalezas y oportunidades, particularmente en lo referente a la experiencia técnica, la globalización y la capacidad de integrar tecnologías innovadoras. Sin embargo, también se evidencian debilidades fundamentales como la escasa estandarización de procesos y la falta de implementación de indicadores de desempeño, que requieren un desarrollo inmediato desde la perspectiva de la gerencia de proyectos. Asimismo, algunas amenazas, como la competencia tecnológica y los riesgos reputacionales, precisan de acciones preventivas estructuradas mediante un enfoque de proyectos. De esta manera, la matriz DAFO permite la formulación de estrategias lógicas y sostenibles que consolidarán el rendimiento de la compañía frente a la problemática del sector asegurador colombiano.

Tabla 15 Estrategias matriz DAFO

Tipo de Estrategia	Objetivo	Estrategia Propuesta
FO	Aprovechar fortalezas internas para explotar oportunidades externas.	Ejecutar un proyecto de mejora continua sobre la plataforma existente BARUC, gestionado con el marco del PMBOK, para desarrollar módulos de reportes y análisis de datos.

FO	Aprovechar fortalezas internas para explotar oportunidades externas	Implementar un programa de mejora continua, compuesto por proyectos de estandarización de procesos apalancados en el ciclo de vida de proyectos del PMBOK, para posicionar a la firma como un referente metodológico en Colombia
FO	Aprovechar fortalezas internas para explotar oportunidades externas	Ejecutar un proyecto de transformación operativa para adaptar e implementar formalmente el marco de referencia del PMBOK en la gestión de siniestros, utilizando como soporte la tecnología interna (BARUC).
DO	Superar debilidades aprovechando oportunidades del entorno	Diseñar un proyecto para estandarizar los procesos internos de atención de siniestros, aplicando los principios de la dirección de proyectos y estructurando las fases según la guía de procesos de inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control, y cierre; para definir métricas (KPIs) de eficiencia y reducir cuellos de botella.
DO	Superar debilidades aprovechando oportunidades del entorno	Estructurar un proyecto de desarrollo de capacidades en analítica avanzada, cuyo alcance incluya la adquisición o desarrollo de tecnología de IA y un plan de capacitación, gestionando la iniciativa a través de las fases del ciclo de vida del PMBOK.
DO	Superar debilidades aprovechando oportunidades del entorno	Implementar la herramienta BARUC para la gestión de las comunicaciones con los clientes, con el propósito de mejorar la comunicación y trazabilidad entre los clientes y ADDVALORA.
FA	Usar las fortalezas para neutralizar o reducir amenazas	Ejecutar un proyecto de diferenciación de servicio, gestionado con el PMBOK, para definir nuevos estándares de nivel de servicio y optimizar el flujo de trabajo, reduciendo los tiempos de respuesta frente a la competencia.
FA	Usar las fortalezas para neutralizar o reducir amenazas	Implementar un proyecto de fortalecimiento de la relación con el cliente, aplicando las buenas prácticas de Gestión de los

		Interesados del PMBOK, para capitalizar la experiencia técnica a través de comunicados proactivos y reportes de valor agregado.
FA	Usar las fortalezas para neutralizar o reducir amenazas	Desarrollar un proyecto de gobernanza y control de calidad, guiado por el principio de incorporar la calidad en los procesos y los entregables del PMBOK 7ª ed., para reforzar los protocolos de transparencia y mitigar riesgos reputacionales.
DA	Minimizar debilidades y evitar riesgos externos	Establecer un programa de gestión del conocimiento para documentar las lecciones aprendidas. Este sistema se integrará formalmente en la fase de cierre de los proyectos con el objetivo de desarrollar competencias que reduzcan la recurrencia de errores operativos.
DA	Minimizar debilidades y evitar riesgos externos	Desarrollar un sistema de indicadores de desempeño operativo y administrativo que permita responder más ágilmente a cambios regulatorios y a las exigencias del mercado, a través de un proyecto de implementación del sistema de gestión propio de ADDVALORA.
DA	Minimizar debilidades y evitar riesgos externos	Formular un plan de actualización y capacitación en el manejo de la plataforma propia BARUC para fortalecer la competitividad y asegurar la sostenibilidad del negocio.

Nota. Tomado de Elaboración propia

7.1.1. Estrategias FO: Fortalezas y oportunidades.

Análisis: ADDVALORA Colombia cuenta con un equipo altamente especializado en siniestros industriales y de construcción, respaldo internacional y tecnologías propias. Estas fortalezas deben ser aprovechadas para abordar innovaciones como las metodologías de gerencia de proyectos aplicadas a la gestión de siniestros. Estas metodologías están

transformando la industria aseguradora al proporcionar enfoques estructurados y eficientes para optimizar la planificación, ejecución y control de los procesos, lo cual es fundamental para el manejo eficaz de los siniestros complejos. Al consolidarse como la compañía ajustadora líder metodológicamente en el país, se espera incrementar su competitividad y ofrecer servicios más eficientes, fiables y adaptados a las nuevas exigencias del mercado.

7.1.2. Estrategias DO: Debilidades y oportunidades.

Análisis: ADDVALORA Colombia presenta algunas falencias, como la falta de estandarización en ciertos procesos internos y la limitada implementación de herramientas para mejorar la interacción con sus clientes. No obstante, el contexto ofrece claras oportunidades para superar estas limitaciones. La creciente necesidad de las aseguradoras por optimizar sus procesos, sumada a la disponibilidad de metodologías colaborativas y de gerencia de proyectos para la gestión de siniestros, abre el camino para transformar estas debilidades en áreas de mejora. Implementar el uso de la plataforma para la gestión de siniestros BARUC con el propósito de mejorar la gestión y comunicación de siniestros, concebida como proyecto específico, cerraría estas brechas y aumentaría la percepción de valor de los clientes, impulsando así la evolución de la compañía.

7.1.3. Estrategias FA: Fortalezas y amenazas.

Análisis: En un entorno cada vez más competitivo, con nuevos actores y clientes más exigentes, ADDVALORA Colombia debe proteger su reputación y asegurar su diferenciación. Sus fortalezas, como el respaldo financiero y la experiencia técnica, deben utilizarse para protegerse de los riesgos externos y fortalecer la confianza de sus clientes, mientras se mejora continuamente la calidad del servicio. Una combinación de protocolos claros y sólidos de

transparencia y calidad, planificados y ejecutados bajo principios de gerencia de proyectos, puede contrarrestar amenazas como la desconfianza o la presión reputacional.

7.1.4. Estrategias DA: Debilidades y amenazas.

Análisis: En un contexto desafiante, marcado por regulaciones cambiantes, alta competitividad y riesgos de imagen, ADDVALORA Colombia necesita fortalecer sus capacidades internas. Documentar procesos y medir el desempeño, así como implementar los desarrollos tecnológicos propios, son acciones que, al ser gestionadas como proyectos, permitirán reducir errores, incrementar su adaptación y mejorar su capacidad de respuesta ante los desafíos del entorno. Esto, a su vez, contribuirá a mantener la confianza de los clientes y asegurar la sostenibilidad del negocio a largo plazo.

7.2. Análisis Interno

El análisis interno de una organización busca identificar los factores que influyen en su eficiencia y efectividad operativa. Para este fin, se emplearán instrumentos cualitativos y cuantitativos de recolección de datos que permitirán diagnosticar los procesos involucrados en la gestión de siniestros industriales y de construcción, las estructuras de participación y la efectividad con la que se llevan a cabo las tareas. La entrevista indagará sobre las prácticas en la gestión de siniestros industriales y de construcción desde la visión de la gerencia de proyectos.

Desde el enfoque cualitativo, se aplicará una entrevista dirigida a directivos de alto nivel de la organización, con el objetivo de analizar las prácticas en la gestión de siniestros. Este instrumento permitirá explorar a fondo la experiencia de los expertos en el proceso de ajuste de siniestros y entender los factores que afectan su desempeño.

Desde el enfoque cuantitativo, se aplicará una encuesta estructurada a clientes (específicamente de las áreas de indemnizaciones de las aseguradoras y empresas intermediarias de seguros) y a profesionales ajustadores. El objetivo es obtener datos numéricos que faciliten el análisis de tendencias y correlaciones dentro de la gestión de siniestros en la industria y la construcción.

Este enfoque metodológico ofrecerá una aproximación a la realidad interna de la organización, reflejando tanto la percepción estratégica de los directivos como la visión operativa de los clientes y ajustadores, lo que conducirá a un diagnóstico preciso sobre la gestión de siniestros en ADDVALORA Colombia.

7.2.1. Análisis Cualitativo – Entrevista

Como parte del diagnóstico interno, se realizaron entrevistas a seis directivos de ADDVALORA Global, con amplia trayectoria en la gestión de siniestros industriales y de construcción. La información obtenida permitió conocer la percepción de los directivos, las buenas prácticas y los desafíos organizacionales claves en torno a cuatro variables fundamentales: eficiencia operativa, tiempos de ajuste, satisfacción del cliente e innovación tecnológica.

Respecto a la eficiencia operativa, los entrevistados coincidieron en que esta depende de la preparación previa al siniestro, la claridad en la solicitud de la documentación y el control del flujo de información entre asegurado, aseguradora y ajustador. Se destaca la necesidad de que el ajustador posea un sólido criterio técnico, una buena capacidad de organización y mantenga una comunicación constante con los involucrados, lo cual reduce reprocesos y mejora la articulación entre los diversos actores. Casos exitosos, como el siniestro de Tarragona en España del año 2020 o la gestión de siniestros en zonas remotas de Perú, según nos fue

informado durante las entrevistas, evidencian que la anticipación y el conocimiento del contexto operativo son determinantes para un desempeño eficiente. Lo anterior resalta la importancia de optimizar los procesos de ajuste, minimizando así los tiempos de resolución y mejorando la calidad del servicio al cliente. Adicionalmente, la eficiencia de los procesos puede variar considerablemente según el nivel de desarrollo del mercado asegurador en cada país y a su legislación, por lo tanto, las prácticas deben ser flexibles y adaptables a las condiciones específicas locales.

En relación con los tiempos de ajuste, se recomienda brindar una atención inmediata tras el aviso del siniestro, tanto para preservar la evidencia como para generar confianza en el asegurado. La rapidez en el desplazamiento del ajustador y su habilidad para solicitar los documentos importantes desde el primer contacto con el intermediario de seguros o con el asegurado, se reconocen como factores que aceleran el proceso de ajuste. Sin embargo, se identifican oportunidades de mejora en lugares complejos o con dificultades de acceso, donde los entrevistados sugieren fortalecer el uso de redes regionales de inspectores y fortalecer los mecanismos de reacción operativa.

Con respecto a la satisfacción del cliente, los directivos reconocen que la comunicación efectiva y empática se debe llevar a cabo desde el inicio del proceso de ajuste. Un aspecto recurrente es que el asegurado suele percibir al ajustador como una figura fiscalizadora o adversa, por lo que es necesario generar un clima de confianza y cercanía. También se destaca que una explicación clara del proceso de ajuste y de los documentos ayuda a los clientes a entender y aceptar los resultados, evitando futuros desacuerdos. Por lo tanto, el análisis cualitativo confirmó que la satisfacción del cliente constituye un elemento central, y que brindar

un servicio de alta calidad, gestionar eficazmente las expectativas y mantener una comunicación efectiva son componentes clave para alcanzarla.

En cuanto al uso e innovación de la tecnología, se resaltó la importancia del sistema propio para la gestión de siniestros BARUC, desarrollado por ADDVALORA como herramienta central en el control de indicadores, documentación y trazabilidad de los procesos. No obstante, varios entrevistados coincidieron en que, si bien la herramienta posee un alto potencial, aún se encuentra en una etapa de evolución y requiere ajustes para incrementar su uso eficiente, interoperabilidad y adaptabilidad a los distintos perfiles de usuarios. Se evidencia, por lo tanto, una oportunidad para consolidar su uso mediante la implementación de programas de capacitación interna y una mayor visibilidad de sus beneficios tanto para clientes como para colaboradores. En esta misma línea, el análisis cualitativo enfatizó que la innovación tecnológica es considerada como un factor determinante para optimizar los procesos, perfeccionar la comunicación e incrementar la eficiencia en la gestión de siniestros.

A continuación, se presenta una nube de palabras creada a partir de las transcripciones de las entrevistas realizadas con los directivos de ADDVALORA GLOBAL. Esta figura constituye una evidencia directa de los conceptos más frecuentes y significativos expresados por los directivos, en relación con las variables críticas que se analizaron: eficiencia operativa, tiempos de ajuste, satisfacción del cliente e innovación tecnológica. La nube de palabras no solo resalta los temas principales tratados, sino que también enriquece la comprensión del enfoque estratégico del diagnóstico organizacional, proporcionando insumos clave para la posterior formulación de la propuesta metodológica basada en principios de gestión de proyecto.

Figura 10 Nube de palabras de entrevistas.



Nota. Tomado de Elaboración propia

Las entrevistas efectuadas demuestran una coincidencia general en la apreciación de los desafíos y fortalezas en la gestión de siniestros complejos en ADDVALORA. La experiencia organizacional, la competencia técnica del personal y la orientación al cliente se presentan como pilares, si bien, se señalan retos en la estandarización de procedimientos, la integración de la tecnología y la optimización de los tiempos de respuesta en contextos críticos. El análisis cualitativo resalta la importancia de equilibrar la eficiencia operativa con la satisfacción del cliente, y destaca el potencial de la gerencia de proyectos como una estrategia prometedora para optimizar los procesos de ajuste de siniestros complejos. Este análisis contribuye con información clave para orientar una propuesta metodológica enfocada en la mejora continua de los procesos fundamentales de la organización.

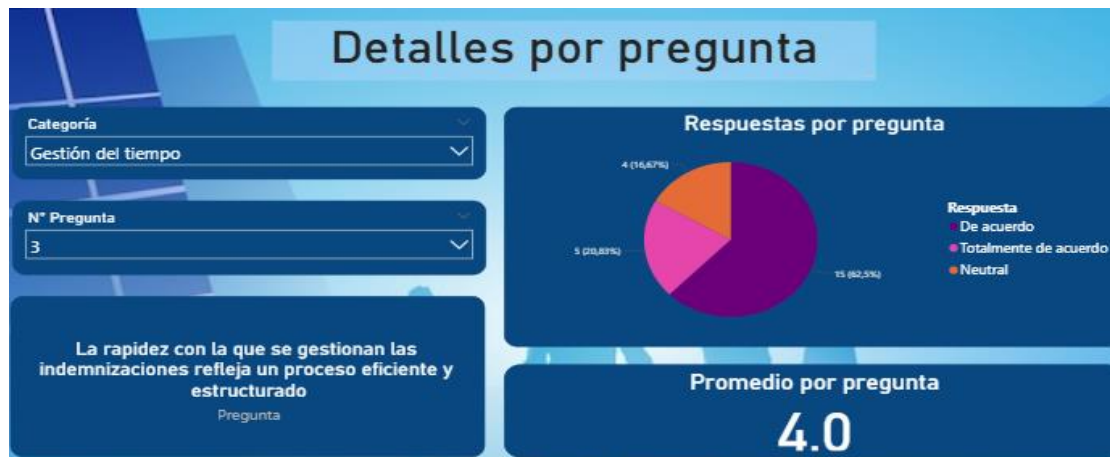
7.2.2. Análisis Cuantitativo – Encuesta

Con el objetivo de obtener una visión externa y más objetiva de la gestión de los siniestros industriales y de construcción de ADDVALORA Colombia, se realizó una encuesta estructurada a 23 personas del sector asegurador, que incluía tanto a clientes (aseguradoras) como ajustadores. El instrumento está basado en una escala de Likert de 5 puntos, siendo 1 (Totalmente en desacuerdo), 2 (En desacuerdo), 3 (Neutral), 4 (De acuerdo) y 5 (Totalmente de acuerdo), y contemplaba cuatro variables relevantes: gestión del tiempo de ajuste; eficiencia operativa; satisfacción del cliente e impacto de la innovación tecnológica. Los resultados, en términos generales, son en su mayoría favorables para ADDVALORA Colombia, aunque se aprovechó la lectura cuantitativa para profundizar en los porcentajes de las respuestas neutras, en desacuerdo y muy en desacuerdo, ya que estos niveles de respuesta permiten identificar oportunidades de mejora dentro de la organización. A continuación, se muestra un análisis detallado por cada variable.

A continuación, se presenta un análisis detallado por cada variable.

Figura 11 Gestión del tiempo de ajuste.



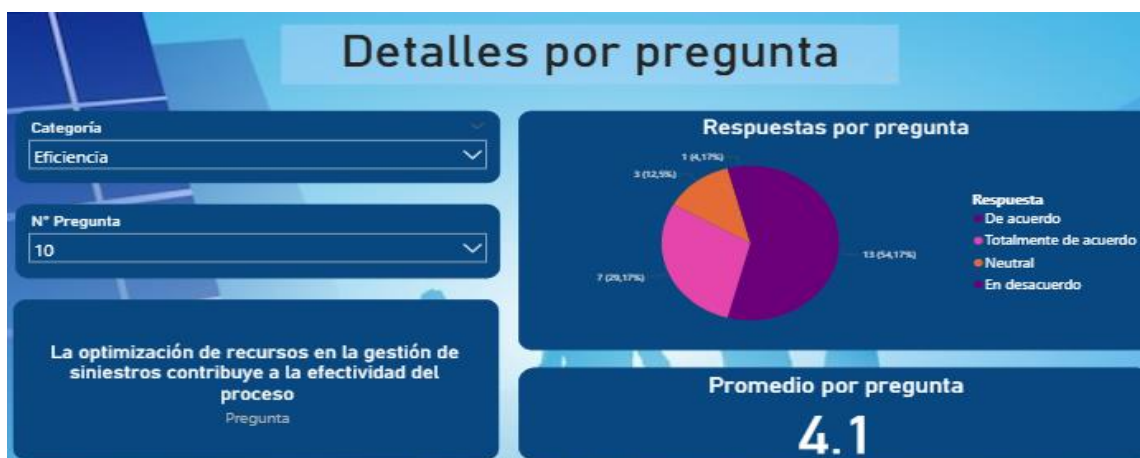


Nota. Tomado de Elaboración propia

En la variable de la gestión del tiempo de ajuste, se obtuvieron resultados fundamentalmente óptimos, aunque un 12.5% de los encuestados se encontró en el nivel de neutralidad. Esto indica que, si bien los tiempos de atención son considerados idóneos por la mayoría, existe un grupo de encuestados que no los percibe como suficientemente eficaces. Esto puede significar una oportunidad para revisar los procedimientos actuales, detectar los cuellos de botella y reforzar el control de tiempos de respuesta, especialmente para siniestros de alta complejidad.

Figura 12 Eficiencia operativa en la gestión de siniestros.



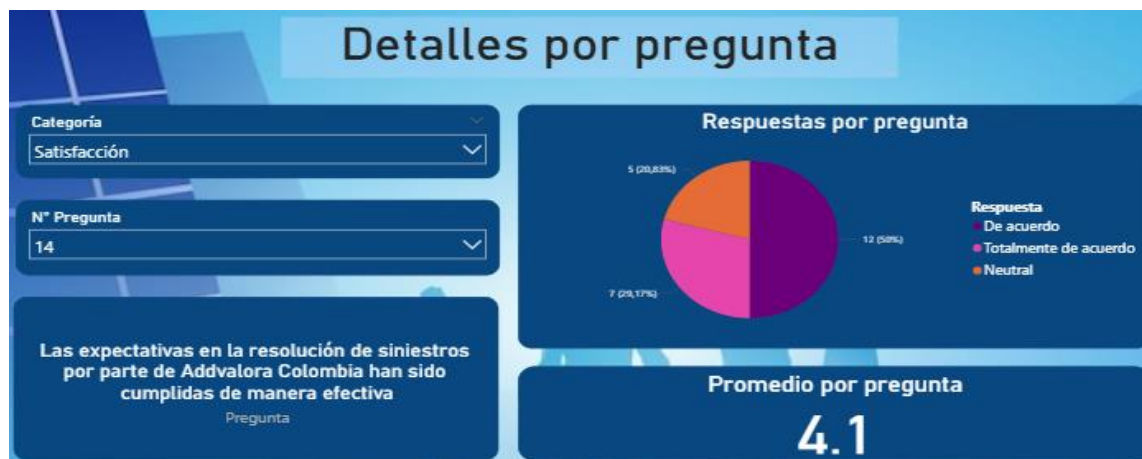


Nota. Tomado de Elaboración propia

En la eficiencia operativa de la gestión de siniestros, se destaca que un 19.17% de los resultados se agrupan en el nivel neutro, y un 2.50% se ubican en el desacuerdo, lo que representa un reto evidente para la organización. Si bien existen procesos definidos, también se percibe que la eficiencia aún es débil o poco evidente para los usuarios externos. Ello parece sugerir que se debe enfatizar el proceso interno entre las áreas operativas, extender la trazabilidad de las actuaciones ejecutadas, e incidir en el enfoque de los resultados tangibles, para que se obtenga una percepción más consolidada de la eficiencia y estructuración de los servicios prestados.

Figura 13 Satisfacción del cliente en la atención de siniestros.





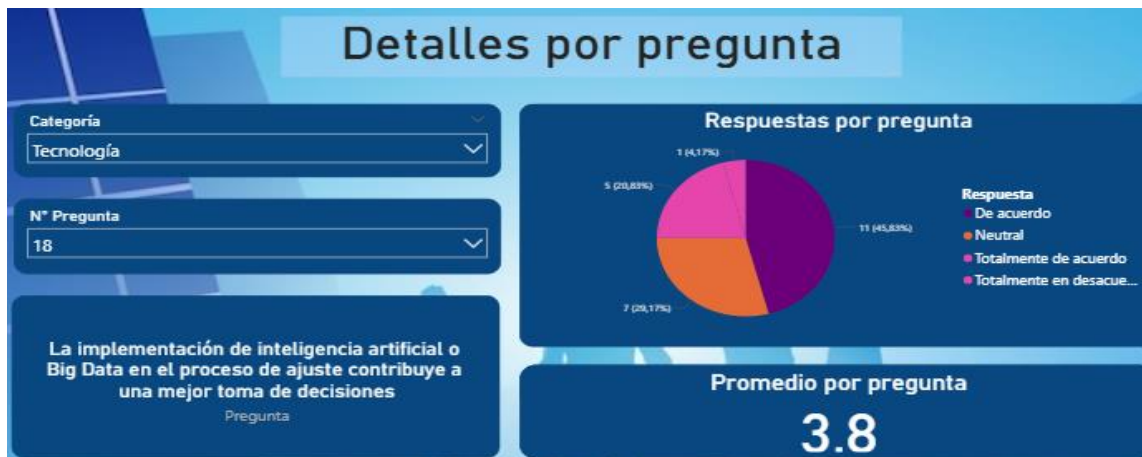
Nota. Tomado de Elaboración propia

En cuanto a la satisfacción del cliente en la atención de siniestros, los resultados revelan que un 13.33% se sitúa en un nivel neutro. Si bien esta cifra no representa insatisfacción directa, resulta significativa dado el impacto de la satisfacción en la fidelización y la reputación de la marca. El hecho de que la puntuación máxima no alcance el nivel de insatisfacción explícita indica una clara oportunidad para fortalecer aspectos cruciales de la experiencia del cliente. Es necesario reforzar la claridad en la comunicación, la empatía en el servicio y el acompañamiento integral hasta la conclusión del proceso. Aunque la insatisfacción explícita es baja y el porcentaje

neutro es considerablemente mayor, esto señala un amplio potencial para elevar y consolidar una percepción positiva a largo plazo.

Figura 14 Impacto de la innovación tecnológica en la atención de siniestros.





Nota. Tomado de Elaboración propia

En cuanto al impacto que tiene la innovación tecnológica en la gestión de siniestros, fue la variable con el comportamiento más desfavorable, con un 26.67% de respuestas neutrales, un 5% en desacuerdo y un 0.83% en total desacuerdo. Esto indica una percepción subóptima del impacto de la tecnología en el proceso de gestión de siniestros, sugiriendo una falta de visibilización de la tecnología o una brecha entre la implementación tecnológica y su uso por parte del cliente final. Para mejorar esta variable, se recomienda a ADDVALORA Colombia trabajar en la mejora de sus mecanismos de divulgación, sensibilización y formación. Esto permitiría a los usuarios confirmar los beneficios y resultados que aporta la solución digital aplicada.

Los resultados del análisis cuantitativo permiten generar las conclusiones necesarias y asegurar que, si bien ADDVALORA Colombia muestra una valoración global favorable, las respuestas neutras o desfavorables constituyen un mapa orientador para enfocar acciones de mejora. Las variables de eficiencia operativa y la innovación tecnológica presentan retos más elevados, mientras que la satisfacción del cliente requiere ajustes puntuales para garantizar experiencias más completas y coherentes entre la oferta y la demanda. Estos resultados son relevantes para el diseño de la propuesta metodológica, ya que orientan las estrategias hacia los aspectos de mejora que la organización debe priorizar.

7.3. Identificación de oportunidades de mejora.

A partir del diagnóstico organizacional, que incluyó tanto el análisis del entorno mediante la matriz DAFO y estrategias, como el diagnóstico interno a través de información cuantitativa (encuestas a actores del sector asegurador) y cualitativa (entrevistas a directivos de ADDVALORA Global), se identificaron oportunidades de mejora cruciales en los procesos de gestión de los siniestros industriales y de construcción. Estas oportunidades no deben

considerarse señales de crisis, sino espacios estratégicos para optimizar, modernizar y consolidar el desempeño de la organización frente a los nuevos retos del mercado asegurador.

En cuanto a las estrategias y seguimiento operativo, la revisión del diagnóstico interno ha puesto de manifiesto la necesidad de mejorar la actividad operativa mediante procedimientos más estandarizados, la disminución de reprocesos y la implementación de indicadores de control más evidentes. La proporción de respuestas neutras en la encuesta, junto con las reflexiones de los directivos, indica que aún existen puntos por mejorar en la ejecución operativa de las distintas tareas. Esto podría ser subsanado al contar con una metodología de trabajo de carácter transversal y un seguimiento de tareas, propio de sistemas de gestión de proyectos como BARUC. Esta oportunidad se encuentra en consonancia con la gerencia de proyectos: enfoque en procesos, mejora continua y métricas de desempeño que guían la toma de decisiones.

Respecto a la agilidad y cumplimiento en los tiempos de ajuste, si bien la capacidad de respuesta de ADDVALORA Colombia fue bien valorada, tanto los clientes como los directores manifestaron la necesidad de mejorar la rapidez en la atención inicial del siniestro. En concreto, es necesario potenciar los mecanismos de activación rápida para el traslado de personal competente y la gestión documental ajustada, de manera que los plazos de ajuste correspondan con los niveles de servicio esperados por las compañías de seguros, sobre todo en siniestros de alta complejidad o en zonas geográficas de difícil acceso. Esta mejora puede abordarse desde la gerencia de proyectos a partir de la implementación de estructuras rápidas para la definición de cronogramas ajustados en el contexto del siniestro o el establecimiento de hitos críticos dentro del ciclo de vida del ajuste del siniestro.

Frente a la mejora de la experiencia del cliente, la encuesta evidencia una zona intermedia en la satisfacción del cliente, con un 41% de los encuestados en nivel neutro. Esto

permite, considerando los aportes de la dirección, concluir que ADDVALORA Colombia debe potenciar su funcionamiento desde la estrategia de comunicación y acompañamiento, maximizando el proceso de cierre del siniestro. La empatía, transparencia y pedagogía en la entrega de información son acciones que necesitan ser potenciadas para construir lazos más cercanos, dignos de confianza y sostenibles con los asegurados. En esta línea de trabajo, aplicar los principios de gestión del cambio y gestión de interesados desde la gerencia de proyectos permitiría mejorar la interacción con las partes interesadas al fomentar su implicación y una percepción más positiva del servicio prestado.

Para el fortalecimiento del uso y visibilidad de herramientas tecnológicas, la herramienta BARUC, aunque es propia y tiene un alto potencial, no ha sido suficientemente aprovechada ni divulgada como elemento diferenciador frente a clientes y colaboradores. El 80% de las respuestas neutras en la encuesta respecto a la importancia percibida de la tecnología es un reflejo de esta baja visibilidad y apropiación de soluciones tecnológicas. En consecuencia, la recomendación es mejorar los procesos de capacitación interna, la divulgación externa de los avances digitales y las nuevas funcionalidades que deben mostrar los beneficios de una buena gestión del siniestro. Esta oportunidad está directamente relacionada con los principios de la gerencia de proyectos orientados a la innovación, integración tecnológica y gestión del conocimiento como pilares del éxito de los proyectos.

La identificación de estas oportunidades de mejora permite proyectar una propuesta metodológica orientada a fortalecer los procesos clave de ADDVALORA Colombia de manera holística, integrando los aspectos técnicos y relacionales. Los hallazgos no solo se utilizarán para avanzar en la eficiencia y la satisfacción del cliente, sino también para diferenciar a la organización como un referente regional en la gestión de siniestros complejos bajo criterios de

calidad, innovación y servicio. Desde la óptica de la gerencia de proyectos, estas acciones pueden ser organizadas como iniciativas estratégicas con objetivos concretos, alcances definidos, responsables claros y mecanismos de control, asegurando así el cumplimiento dentro de un marco profesional y alineado a resultados en el tiempo.

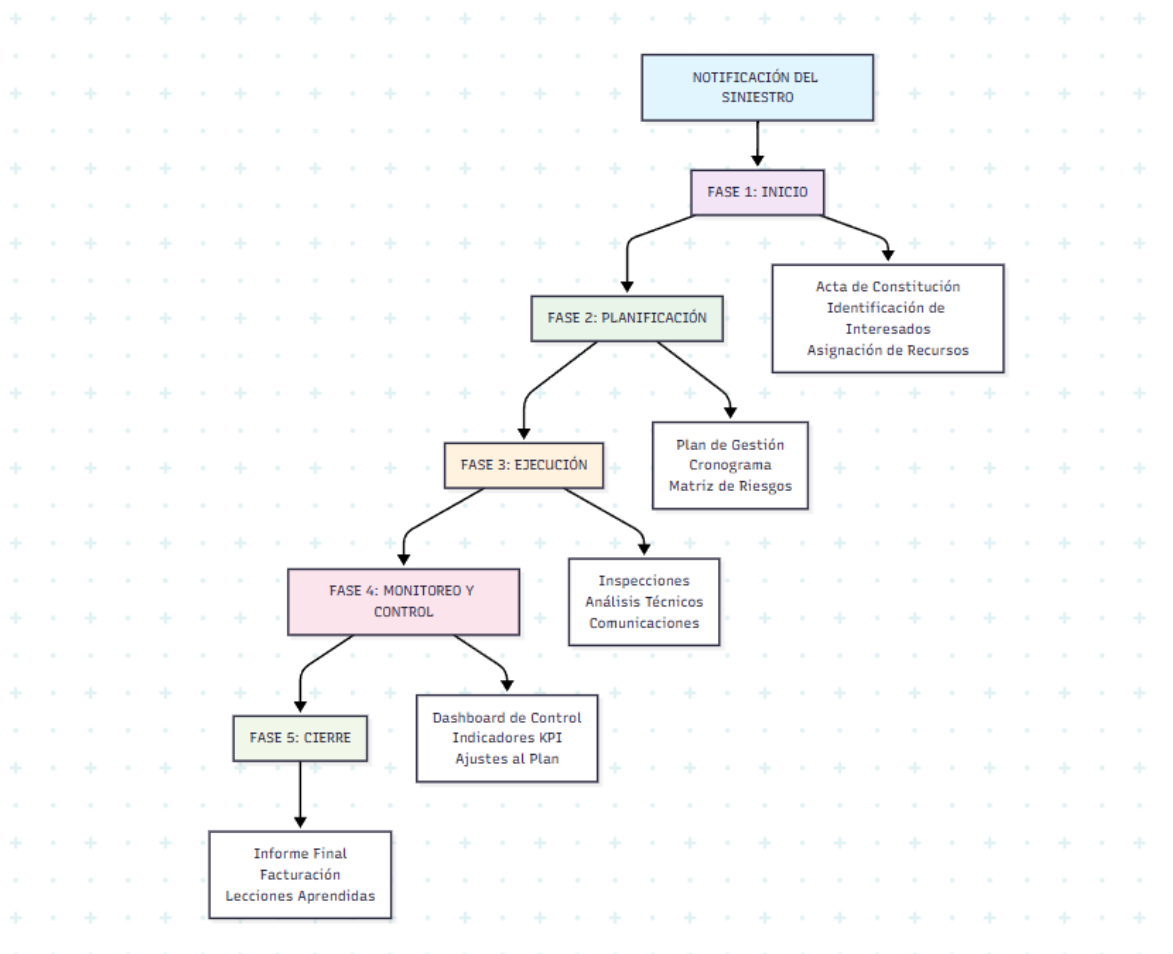
8. Propuesta metodológica para la gestión de siniestros

La presente propuesta metodológica se ha diseñado para optimizar la gestión de siniestros industriales y de construcción en ADDVALORA Colombia, respondiendo directamente a las oportunidades de mejora identificadas en el diagnóstico organizacional. Esta metodología transforma la gestión tradicional de siniestros en un enfoque estructurado de gerencia de proyectos, donde cada siniestro se concibe como un proyecto individual con objetivos específicos, recursos asignados y resultados medibles.

8.1. Arquitectura metodológica general

La metodología se fundamenta en los cinco grupos de procesos descritos en los Grupos de Procesos: Guía Práctica (PMI, 2023), los cuales son inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control, y cierre. Este enfoque procesal se aplica bajo la guía de los 12 principios de la dirección de proyectos de la guía del PMBOK® 7ª Edición, asegurando que la estandarización no sacrifique la entrega de valor y la adaptabilidad.

Figura 15 Arquitectura Metodológica General



Nota. Tomado de elaboración propia

8.2. Matriz de categorización de siniestros

La metodología incorpora un principio de adaptabilidad mediante una matriz de categorización que permite ajustar la intensidad de aplicación del marco metodológico según la complejidad del siniestro. Esta clasificación optimiza recursos y tiempos, asegurando que cada caso reciba el nivel de gestión apropiado.

Tabla 16 Matriz de Categorización de Siniestros por Complejidad

Categoría	Criterios	Monto Estimado (USD)	Duración Estimada	Nivel de Aplicación PMBOK
Tipo 1: Baja complejidad	Causa clara y evidente, documentación completa, sin disputas previstas.	< USD 25.000	15-30 días	Procesos simplificados, plantillas básicas.
Tipo 2: Complejidad media	Investigación requerida, interesados, documentación técnica múltiple parcial.	USD 25.000 hasta USD 250.000	30-90 días	Aplicación estándar, todos los procesos.
Tipo 3: Alta complejidad	Causa controvertida, expertos requeridos, pólizas, facultativo.	> USD 250.000	> 90 días	Aplicación completa, controles adicionales.

Nota. Tomado de elaboración propia Adaptado de los criterios internos de ADDVALORA Colombia para clasificación de siniestros.

Es importante tener en cuenta que, los siniestros de industriales y de construcción en los cuales se enmarca el presente trabajo de grado, su gran mayoría, por su cuantía y complejidad técnica, están enmarcados dentro de la tipología 3 de siniestros según la tabla anterior.

8.3. Redefinición del Rol: Del ajustador al gerente de proyecto

La implementación de esta metodología requiere una transformación del rol tradicional del ajustador hacia el de Gerente de Proyecto de Siniestro. Esta evolución implica la adquisición de competencias específicas en liderazgo, planificación estratégica y gestión de interesados, manteniendo la expertise técnica en ajuste de siniestros.

El Gerente de Proyecto de Siniestro asume responsabilidades que van más allá de la evaluación técnica, incluyendo la coordinación integral de todos los aspectos del proceso, la gestión proactiva de las comunicaciones con los interesados, y el aseguramiento del cumplimiento de los objetivos de tiempo, calidad y satisfacción del cliente.

8.4. Indicadores clave de desempeño (KPIs) por fase

La metodología incorpora un sistema integral de medición del desempeño que permite evaluar la efectividad de cada fase y del proceso global. Estos indicadores están alineados con los objetivos estratégicos de eficiencia operativa, satisfacción del cliente e innovación tecnológica.

Tabla 17 Sistema de Indicadores Clave de Desempeño por Fase

Fase	Indicador	Definición	Meta	Método de Medición	de Responsable
Inicio	Tiempo de Activación	de Horas de notificación	desde < 24 horas hasta	Sistema BARUC	Coordinador de Operaciones

Fase	Indicador	Definición	Meta	Método de Medición	de Responsable
		asignación de ajustador		timestamp automático	
Inicio	Compleitud del Acta de constitución	% de campos obligatorios completados en acta de constitución	100%	Validación automática BARUC	Gerente de Proyecto
Planificación	Tiempo de Planificación	Días desde asignación hasta plan completo	< 5 días hábiles	Fecha de aprobación del plan en BARUC	Gerente de Proyecto
Planificación	Identificación de Riesgos	Número de riesgos identificados por categoría de siniestro	Según matriz de estándar	Registro en módulo de riesgos BARUC	Gerente de Proyecto
Ejecución	Cumplimiento de Cronograma	% de hitos cumplidos en fecha planificada	> 90%	Dashboard de seguimiento BARUC	Gerente de Proyecto
Ejecución	Calidad de Informes	% de informes aprobados en primera revisión	> 90%	Sistema de revisión interna	Director Técnico
Monitoreo	Desviación de Cronograma	Índice de desempeño del cronograma (SPI)	del $\geq 90\%$	Cálculo automático BARUC	Gerente de Proyecto

Fase	Indicador	Definición	Meta	Método de Medición	Responsable
Monitoreo	Satisfacción Intermedia	Puntuación de encuestas de pulso a interesados	> 4.0/5.0	Encuestas automáticas sistema	Responsable de calidad
Cierre	Satisfacción Final	Índice CSAT (Customer Satisfaction Score) al cierre del siniestro	> 4.2/5.0	Encuesta post-cierre automática	Responsable de calidad
Cierre	Ciclo Facturación	Días desde de aprobación informe final facturación hasta hábiles	< 30 días	Sistema contable integrado	Área Administrativa

Nota. Tomado de elaboración propia. Los indicadores se monitorizan en tiempo real a través del dashboard ejecutivo en la plataforma BARUC.

8.5. Fases de la metodología

8.5.1. Fase 1: Inicio del siniestro

La fase de inicio establece los fundamentos para una gestión exitosa del siniestro, formalizando su apertura como proyecto y creando las condiciones iniciales para su desarrollo eficiente.

Objetivo: Formalizar la apertura del siniestro como proyecto, establecer su alcance preliminar, identificar a los interesados clave y asignar los recursos primarios necesarios para garantizar una activación rápida y controlada.

Proceso de Ejecución: El proceso inicia automáticamente cuando se recibe la notificación del siniestro desde la aseguradora vía correo electrónico. La persona administrativa crea el caso en BARUC y se encarga de notificar al director del área según la tipología del siniestro, simultáneamente, se activa la creación automática del expediente digital y la carpeta compartida en Drive, estableciendo la infraestructura tecnológica necesaria para la gestión integral del proyecto, el director procede con la asignación del Gerente de Proyecto más adecuado según la tipología y complejidad preliminar del caso.

Alineación con Principios y Dominios de Desempeño (PMBOK® 7ª Edición):

Dominio de Desempeño - Interesados: Se ejecuta un mapeo inicial para cumplir con las actividades de este dominio, identificando y registrando en BARUC a todas las partes involucradas, asegurado, aseguradora, intermediario, especialistas, etc. Esta identificación temprana, recomendada en el grupo de procesos de Inicio, permite establecer canales de comunicación adecuados desde el primer contacto.

Principio - Enfocarse en el valor: La generación del acta de constitución del siniestro es la aplicación de este principio. Este documento alinea el proyecto desde su concepción con el objetivo de entregar valor por medio de una resolución justa y eficiente del siniestro.

Principio - Ser un administrador diligente, respetuoso y cuidadoso: Al formalizar el siniestro como un proyecto con un gerente asignado y un acta de constitución, la organización demuestra responsabilidad y compromiso desde el inicio, aplicando este principio de una buena administración.

Grupo de Procesos de Inicio: Esta fase implementa directamente los procesos descritos en la guía práctica como, por ejemplo, desarrollar el acta de constitución del proyecto e identificar

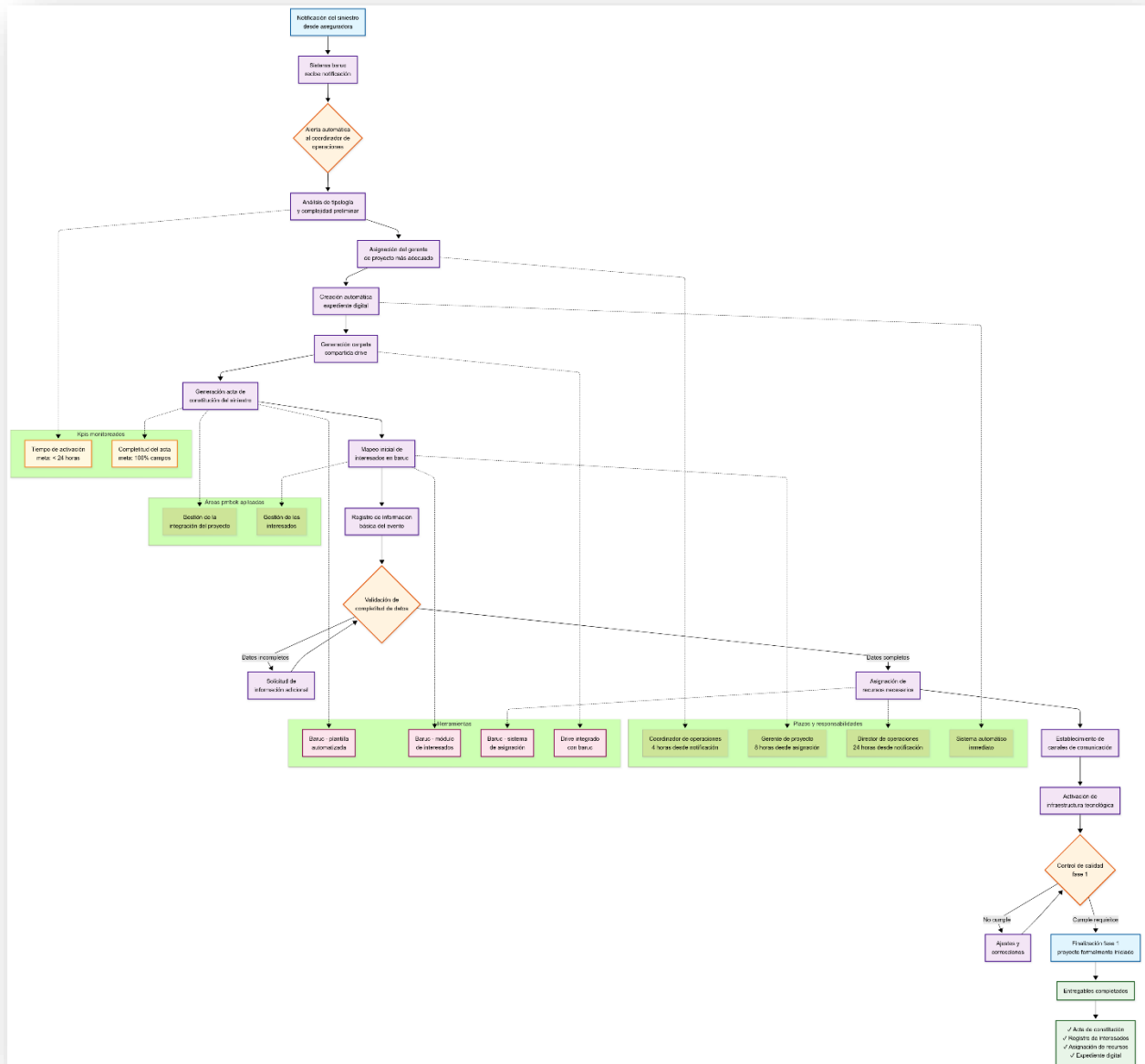
a los interesados, asegurando que el proyecto se autorice formalmente y que las expectativas de los interesados se alineen desde el principio.

Tabla 18 *Entregables de la Fase 1: Inicio del Siniestro*

Entregable	Descripción	Responsable	Plazo	Herramienta
Expediente Digital	Creación de carpeta estructurada para documentación	Sistema Automático	Inmediato	Drive integrado con BARUC
Acta de Constitución del Siniestro	Documento formal que autoriza el inicio del proyecto de ajuste	Coordinador de Operaciones	de 4 horas desde notificación	desde BARUC - Plantilla automatizada
Registro de Interesados	Matriz de identificación inicial de partes involucradas	Gerente Proyecto	de 8 horas desde asignación	desde BARUC - Módulo de interesados
Asignación de Recursos	Designación de equipo técnico y recursos necesarios	Director de área	24 horas desde notificación	desde BARUC - Sistema de asignación

Nota. Tomado de elaboración propia. Todos los entregables se generan y gestionan a través de la plataforma BARUC con trazabilidad completa.

Figura 16 Diagrama de flujo fase 1



Nota. Tomado elaboración propia. Anexo E

8.5.2. Fase 2: Planificación del ajuste

La fase de planificación constituye el núcleo estratégico de la metodología, donde se define la hoja de ruta detallada para la gestión del siniestro y se establecen los parámetros de control que guiarán todo el proceso.

Objetivo: Desarrollar un plan de gestión del siniestro que establezca el alcance definitivo, el cronograma de actividades, los recursos requeridos, la matriz de riesgos y los planes de comunicación, asegurando que todos los involucrados tengan claridad sobre el proceso y los resultados esperados.

Proceso de Ejecución: El Gerente de Proyecto inicia esta fase con un análisis detallado de la información disponible, complementado con la revisión de la póliza y la documentación inicial proporcionada. Basándose en la categoría de siniestros complejos, selecciona las plantillas apropiadas de BARUC y procede a desarrollar cada componente del plan. Este proceso es iterativo y colaborativo, involucrando consultas con especialistas técnicos internos y externos según sea necesario.

Alineación con Principios y Dominios de Desempeño (PMBOK® 7ª Ed.):

Dominio de Desempeño - Planificación: Esta fase es la materialización de este dominio, que consiste en la organizar el trabajo necesario para entregar los resultados. Todas las actividades, desde la creación de la EDT hasta la definición del presupuesto, forman parte de un esfuerzo de planificación coordinado.

Dominio de Desempeño - Incertidumbre: El análisis de riesgos estructurado y la creación de la matriz de riesgos son la aplicación directa de este dominio, que va más allá de la simple gestión de riesgos al abarcar la ambigüedad y la complejidad inherentes a un siniestro.

Principio - Adaptar en función del contexto (Tailoring): La selección de plantillas de EDT estandarizadas por tipo de siniestro es una aplicación directa de este principio. En lugar de un enfoque único, la metodología se adapta a la naturaleza específica de cada caso, optimizando la planificación.

Principio - Reconocer, evaluar y responder a las interacciones del sistema (Systems Thinking): El desarrollo de un plan integral que considera la interdependencia entre alcance (EDT), cronograma Gantt, riesgos y comunicaciones demuestra un pensamiento sistémico, asegurando que el plan sea coherente y robusto.

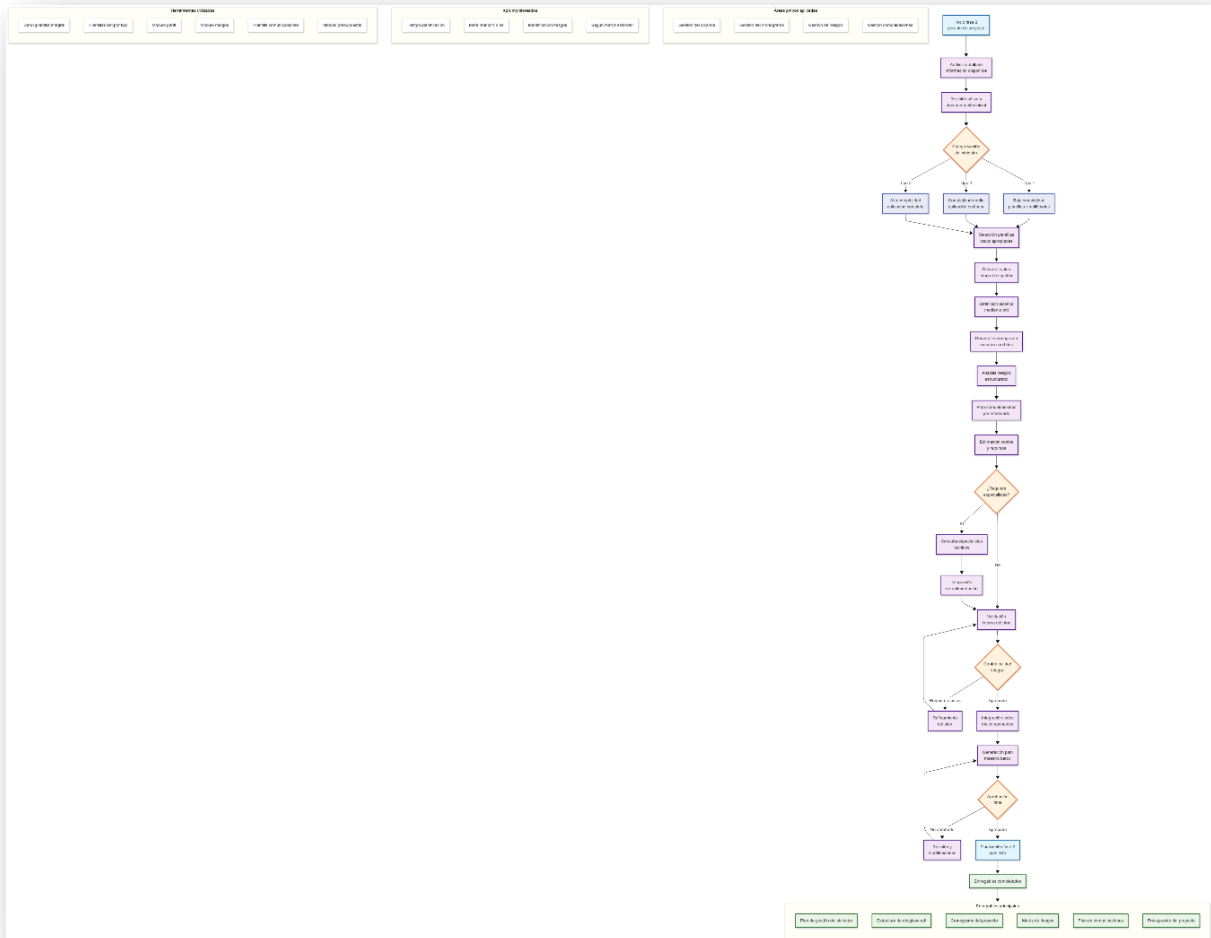
Tabla 19 Entregables de la Fase 2: Planificación del Ajuste

Entregable	Descripción	Responsable	Plazo	Herramienta
Plan de Gestión del Siniestro	Documento maestro que integra todos los componentes de planificación	Gerente de Proyecto	de 3 días hábiles	BARUC - Plantilla integral
Estructura de Desglose del Trabajo (EDT)	Descomposición jerárquica de actividades según tipología	Gerente de Proyecto	2 días hábiles	BARUC - Plantillas por tipo
Cronograma del Proyecto	Secuencia temporal de actividades con hitos y dependencias	Gerente de Proyecto	7 días hábiles	BARUC - Módulo Gantt

Entregable	Descripción	Responsable	Plazo	Herramienta
Matriz de Riesgos	Identificación, análisis y plan de respuesta a riesgos	Gerente de Proyecto	3 días hábiles	BARUC - Módulo de riesgos
Plan de Comunicaciones	Estrategia de comunicación diferenciada por interesado	Gerente de Proyecto	2 días hábiles	BARUC – Matriz de comunicaciones
Presupuesto del Proyecto	Estimación de costos y recursos requeridos	Gerente de Proyecto	2 días hábiles	BARUC - Módulo presupuestal

Nota. Tomado de elaboración propia. La integración de todos los entregables genera automáticamente el Plan Maestro del Siniestro en BARUC.

Figura 17 Diagrama de flujo fase 2



Nota. Tomado de elaboración propia. Anexo F

8.5.3. Fase 3: Ejecución del ajuste

La fase de ejecución materializa la planificación establecida, implementando todas las actividades definidas mientras se mantiene el foco en la calidad de los entregables y la gestión proactiva de las comunicaciones con todos los interesados.

Objetivo: Implementar el plan de gestión del siniestro mediante la ejecución sistemática de todas las actividades planificadas, asegurando la calidad de los entregables, la gestión eficiente de los recursos y una comunicación fluida y transparente con todos los interesados.

Proceso de Ejecución: Esta fase se caracteriza por la actividad intensa y coordinada del equipo del proyecto. El Gerente de Proyecto coordina la ejecución de las inspecciones según el cronograma establecido, supervisa la recolección y análisis de evidencia, gestiona las comunicaciones con los interesados y coordina con expertos externos cuando sea necesario. Todas las actividades se registran en tiempo real en BARUC, permitiendo una trazabilidad completa y facilitando la toma de decisiones basada en información actualizada.

Alineación con Principios y Dominios de Desempeño (PMBOK® 7ª Ed.):

Dominio de Desempeño - Trabajo del Proyecto: Este dominio se enfoca en gestionar los recursos físicos, las adquisiciones y el trabajo para ejecutar el plan, lo cual describe el núcleo de esta fase. Desde coordinar inspecciones hasta gestionar expertos externos, todas son actividades de este dominio.

Dominio de Desempeño - Entrega: La elaboración de los entregables claves, como los informes de inspección y los análisis técnicos, se alinea con este dominio, que se centra en gestionar el alcance y la calidad de los entregables que generan valor.

Principio - Incorporar la calidad en los procesos y los entregables: La implementación de checklists y el proceso de revisión estructurado de informes son una manifestación directa de este principio, asegurando que la calidad esté integrada en el flujo de trabajo.

Principio - Involucrar eficazmente a los interesados: La activación del portal de consulta para clientes en BARUC es una herramienta poderosa que aplica este principio, pasando de una

comunicación reactiva a una proactiva y transparente que mantiene a los interesados informados y comprometidos.

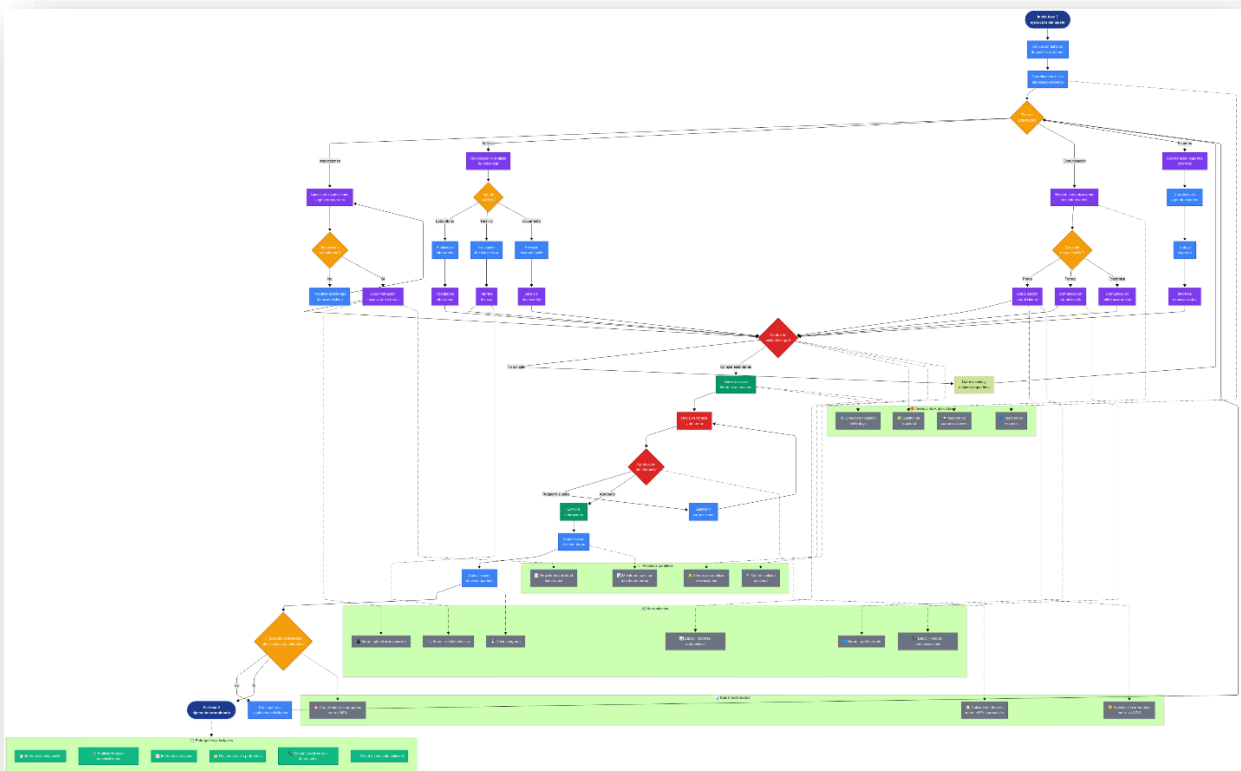
Tabla 20 Entregables de la Fase 3: Ejecución del Ajuste

Entregable	Descripción	Responsable	Plazo	Herramienta
Informes de Inspección	Documentación detallada de inspecciones in-situ	Gerente de Proyecto Especialistas	de / Según cronograma	BARUC - Plantillas de inspección
Análisis Especializados	Estudios de causa, Técnicos evaluaciones estructurales, análisis de materiales	Especialistas Técnicos	Según alcance	BARUC - Google drive
Informes de Avance	Comunicaciones de periódicas sobre el progreso del ajuste	Gerente de Proyecto	de Semanal/Quincenal	BARUC - Google drive
Documentación Probatoria	Recopilación y organización de evidencia documental	Gerente de Proyecto	de Continuo	Google drive
Comunicaciones con Interesados	Correspondencia formal e informal con partes involucradas	Gerente de Proyecto	de Según plan	BARUC - Google drive

Entregable	Descripción	Responsable	Plazo	Herramienta
Portal de Consulta Activado	Acceso en línea para interesados al estado del proyecto	Administrador BARUC	48 horas desde inicio	BARUC

Nota. Tomado de elaboración propia. Todos los entregables mantienen trazabilidad completa y son accesibles según niveles de autorización definidos.

Figura 18 Diagrama de flujo fase 3



Nota. Tomado de elaboración propia. Anexo G

8.5.4. Fase 4: Monitoreo y control del ajuste

La fase de monitoreo y control asegura que el proyecto de ajuste se mantenga alineado con los objetivos establecidos, identificando desviaciones de manera proactiva y aplicando las medidas correctivas necesarias para garantizar el éxito del proyecto.

Objetivo: Supervisar continuamente el avance del siniestro en comparación con el plan establecido, identificando desviaciones de manera proactiva y aplicando acciones correctivas oportunas para asegurar el cumplimiento de los objetivos de tiempo, costo, calidad y satisfacción del cliente.

Proceso de Ejecución: Esta fase opera de manera paralela a la ejecución, proporcionando un control continuo sobre todos los aspectos del proyecto. El dashboard ejecutivo de BARUC presenta información en tiempo real sobre el desempeño del proyecto, incluyendo indicadores de progreso, alertas tempranas y análisis de tendencias. El Gerente de Proyecto realiza revisiones semanales del desempeño y coordina con su director las acciones correctivas cuando se identifican desviaciones significativas.

Alineación con Principios y Dominios de Desempeño (PMBOK® 7ª Ed.):

Dominio de Desempeño - Medición: Este dominio, que consiste en evaluar el desempeño del proyecto y tomar acciones correctivas, es el corazón de esta fase. El uso del dashboard, los KPIs y el análisis del rendimiento del cronograma SPI son las herramientas que permiten materializar este dominio.

Dominio de Desempeño - Incertidumbre: El monitoreo continuo de los disparadores de riesgo y la evaluación de nuevos riesgos emergentes aseguran que el proyecto no solo siga el plan, sino que también se adapte a las condiciones cambiantes, una actividad central de este dominio.

Principio - Gestionar el cambio para lograr el estado futuro previsto: El proceso formal de control de cambios integrado en BARUC es la aplicación directa de este principio, asegurando que las modificaciones al plan sean evaluadas, aprobadas y comunicadas de manera estructurada.

Principio - Demostrar comportamientos de liderazgo: La acción de revisar el desempeño, identificar desviaciones y, lo más importante, tomar decisiones y acciones correctivas, es una manifestación del liderazgo que se espera del Gerente de Proyecto.

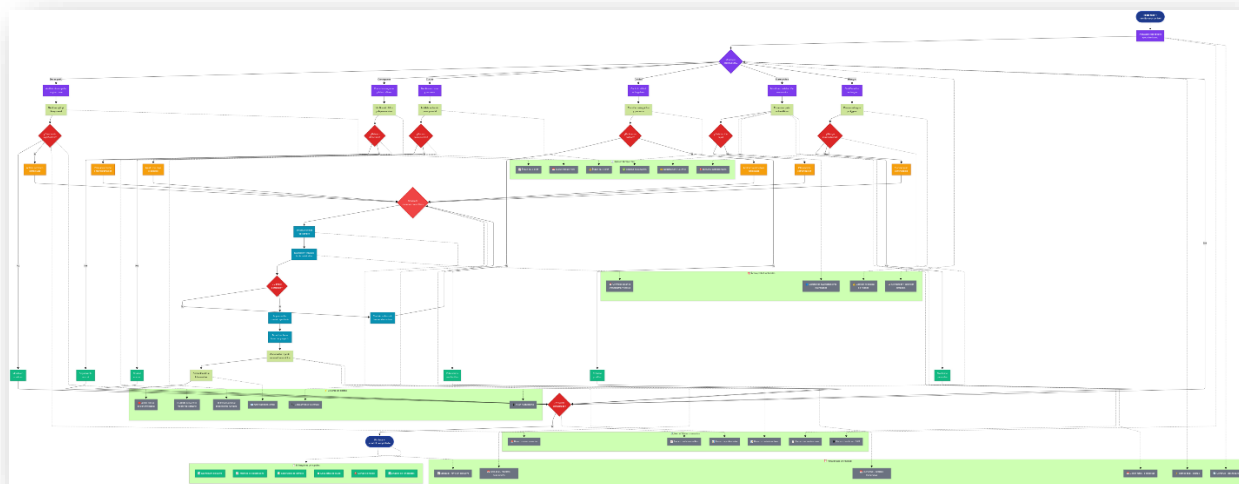
Tabla 21 *Entregables de la Fase 4: Monitoreo y Control del Ajuste*

Entregable	Descripción	Responsable	Frecuencia	Herramienta
Dashboard Ejecutivo	Panel de control con indicadores clave en tiempo real	Sistema Automático	Continuo	BARUC - Dashboard integrado
Informes de Desempeño	Análisis semanal del Gerente de Proyecto progreso vs. planificación	de Proyecto	de Semanal	BARUC - Reportes automáticos
Solicitudes de Cambio	Documentación formal de cambios al alcance o cronograma	Gerente de Proyecto	de Según necesidad	BARUC - Módulo control cambios
Encuestas de Pulso	Medición continua de satisfacción de interesados	Sistema Automático	Post-hitos clave	BARUC - Módulo encuestas

Entregable	Descripción	Responsable	Frecuencia	Herramienta
Alertas de Riesgo	de Notificaciones automáticas de riesgos materializados	Sistema Automático	Tiempo real	BARUC - Sistema alertas

Nota. Tomado de elaboración propia El sistema de monitoreo opera 24/7 con alertas automáticas para desviaciones críticas.

Figura 19 Diagrama de flujo fase 4



Nota. Tomado de elaboración propia. Anexo H.

8.5.5. Fase 5: Cierre del siniestro

La fase de cierre formaliza la conclusión exitosa del proyecto de ajuste, asegurando la satisfacción completa del cliente, la gestión administrativa eficiente y la capitalización del conocimiento adquirido para la mejora continua organizacional.

Objetivo: Finalizar formalmente todas las actividades del proyecto de siniestro, asegurar la satisfacción del cliente con los resultados obtenidos, gestionar eficientemente los procesos administrativos de facturación y, de manera crucial, sistematizar el conocimiento adquirido para la mejora continua de la organización.

Proceso de Ejecución: El cierre se activa cuando el informe final ha sido aprobado por todas las partes, se ha presentado el recibo de indemnización o la carta de objeción, y se han completado todas las actividades del alcance definido. El Gerente de Proyecto coordina la ejecución de la encuesta final de satisfacción, documenta las lecciones aprendidas mediante una sesión estructurada con el equipo, y entrega formalmente el proyecto al área administrativa para los procesos de facturación y archivo. La sesión de lecciones aprendidas es obligatoria y sus resultados se integran automáticamente a la base de conocimiento de BARUC.

Alineación con Principios y Dominios de Desempeño (PMBOK® 7ª Ed.):

Dominio de Desempeño - Enfoque de desarrollo y ciclo de vida: Este dominio incluye las actividades para finalizar formalmente un proyecto. La generación del acta de cierre del siniestro es la actividad central que cumple con este requisito, asegurando que todos los entregables hayan sido aceptados y los recursos liberados.

Principio - Enfocarse en el valor: El cierre no es solo administrativo. Al ejecutar la encuesta final de satisfacción y evaluar el cumplimiento de objetivos, se verifica que el valor prometido durante todo el proyecto fue efectivamente entregado.

Principio - Ser un administrador diligente, respetuoso y cuidadoso (Stewardship): La sistematización obligatoria de las lecciones aprendidas es el centro de este principio. En lugar de que el conocimiento se pierda, se capitaliza y se transfiere a la organización para mejorar

proyectos futuros, cuidando así los activos intelectuales de la empresa, tal como lo recomiendan los Grupos de Procesos: Guía Práctica del PMI.

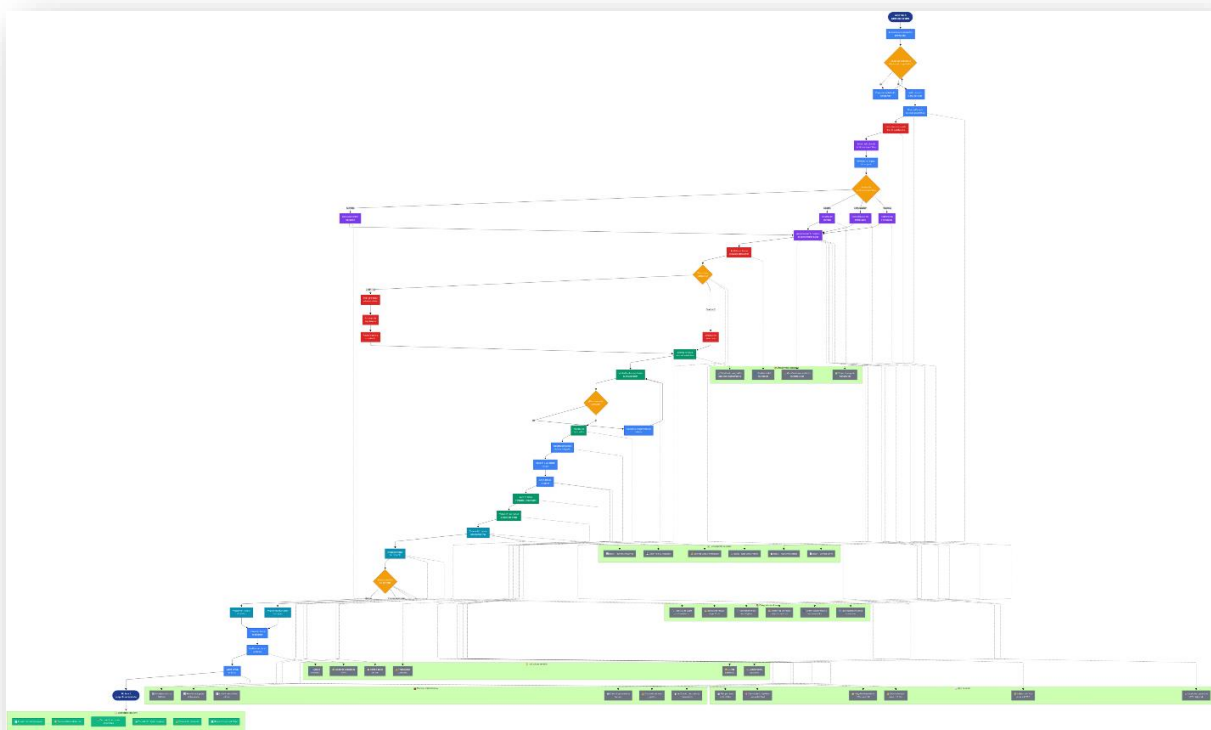
Tabla 22 *Entregables de la Fase 5: Cierre del Siniestro*

Entregable	Descripción	Responsable	Plazo	Herramienta
Acta de Cierre del Documento formal de Gerente Proyecto	finalización del proyecto	Proyecto	de 3 días post- aprobación	BARUC - Plantilla cierre
Encuesta Final de Evaluación integral CSAT Sistema Satisfacción	de todos los interesados	Automático	1 día cierre	post- BARUC - Módulo encuestas
Documento de Lecciones Aprendidas	de Sistematización del Gerente conocimiento adquirido	Proyecto	de 3 días cierre	post- BARUC - Base conocimiento
Expediente Digital Completo	Archivo final organizado de toda la documentación	Sistema Automático	Automático	Drive + BARUC integrado
Facturación Ejecutada	Proceso administrativo completado	Área Administrativa	30 días hábiles máximo	Sistema contable integrado

Entregable	Descripción	Responsable	Plazo	Herramienta
Reporte de Desempeño Final	de Análisis integral del Gerente desempeño del proyecto	del Proyecto	de 10 días post-cierre	BARUC - Reportes ejecutivos

Nota. Tomado de elaboración propia El cierre formal del proyecto activa automáticamente los procesos de archivo y disponibilidad de la información para análisis de desempeño organizacional.

Figura 20 Diagrama de flujo fase 5



Nota. Tomado de elaboración propia. Anexo I

8.6. Gestión de interesados: Matriz poder/interés

La gestión efectiva de los interesados constituye un factor crítico de éxito en la metodología propuesta. La diversidad de partes involucradas en un siniestro industrial o de construcción requiere estrategias de comunicación y gestión diferenciadas según su nivel de poder e interés en el proyecto.

Tabla 23 *Matriz de Gestión de Interesados*

Interesado	Nivel de Poder	Nivel de Interés	Estrategia de Gestión	Frecuencia Comunicación
Aseguradora	Alto	Alto	Gestionar de cerca Involucrar activamente	- Diaria/Reportes formales semanales
Asegurado	Medio	Alto	Mantener satisfecho Comunicación proactiva	- Bi-semanal/Según necesidades
Reasegurador	Alto	Medio	Mantener informado Reportes específicos	- A través de los informes del de gestión del siniestro.
Intermediario de Seguros	Medio	Alto	Mantener satisfecho Comunicación fluida	- Semanal/Según requerimiento
Terceros Afectados	Bajo	Alto	Monitorear Comunicación básica	- Según necesidad

Interesado	Nivel de Poder	Nivel de Interés	Estrategia de Gestión	Frecuencia Comunicación
Autoridades Competentes	Alto	Medio	Mantener informado Comunicación formal	- Según requerimientos legales
Expertos Técnicos Externos	Bajo	Medio	Monitorear Coordinación técnica	- Según cronograma de trabajo
Equipo Interno ADDVALORA	Medio	Alto	Mantener satisfecho Comunicación constante	- Diaria/Reuniones semanales

Nota. Tomado de elaboración propia. Las estrategias se ajustan dinámicamente según la evolución del proyecto y pueden modificarse basándose en el análisis continuo de los interesados.

8.7. Gestión del cambio organizacional

La implementación exitosa de esta metodología requiere un enfoque estructurado de gestión del cambio que facilite la transición cultural y operativa desde el modelo tradicional de ajuste hacia un enfoque de gerencia de proyectos.

8.7.1. Componentes del cambio organizacional

Transformación Cultural: Se requiere evolucionar desde una mentalidad reactiva de resolución de problemas hacia una mentalidad proactiva de gestión de proyectos. Esto implica adoptar principios de planificación anticipada, control sistemático y mejora continua.

Desarrollo de Competencias: El personal técnico debe desarrollar habilidades complementarias en planificación de proyectos, gestión de cronogramas, comunicación efectiva con interesados múltiples, y uso avanzado de herramientas tecnológicas.

Adaptación de Procesos: Los procedimientos operativos existentes deben alinearse con la nueva metodología, integrando los controles y herramientas del PMBOK sin perder la agilidad operativa necesaria en la gestión de siniestros.

8.7.2. Estrategias de facilitación del cambio

Comunicación Estratégica: Se implementará un plan de comunicación que enfatice los beneficios tanto para el personal (mayor estructura y claridad en el trabajo) como para los clientes (mayor transparencia y predictibilidad). Los casos de éxito del piloto serán utilizados como herramientas de persuasión interna.

Capacitación Progresiva: El programa de capacitación combinará formación teórica en principios de gerencia de proyectos con talleres prácticos utilizando casos reales de siniestros. Se establecerán mentores internos que apoyen la transición durante los primeros meses.

Reconocimiento e Incentivos: Se establecerá un sistema de reconocimiento para el personal que adopte exitosamente la metodología, vinculando parcialmente la evaluación de desempeño al cumplimiento de los KPIs establecidos en la nueva metodología.

8.8. Alineación con objetivos estratégicos

La metodología propuesta se alinea directamente con los objetivos estratégicos de ADDVALORA Colombia, creando valor tanto para la organización como para sus clientes y contribuyendo a la consolidación de su liderazgo en el sector asegurador colombiano.

Tabla 24 Alineación Metodología-Objetivos Estratégicos

Objetivo Estratégico	Contribución de la Metodología	Indicador de Impacto	Meta Esperada
Rentabilidad y Eficiencia Operativa	Reducción de reprocesos, optimización de tiempos, uso eficiente de recursos	Reducción del costo por siniestro procesado	-5% en 12 meses
Satisfacción y Fidelización Cliente	Mayor transparencia, del comunicación proactiva, cumplimiento de plazos	Índice CSAT promedio	>4.2/5.0 consistente
Diferenciación Competitiva	Metodología estructurada única en el mercado, uso avanzado de tecnología	Market share en siniestros complejos	+10% en 18 meses
Innovación Tecnológica	Maximización del uso de BARUC, implementación de herramientas digitales	Adopción de herramientas digitales por clientes	de >80% uso portal cliente
Expansión Mercado	Capacidad demostrada para gestionar volúmenes mayores con calidad	Número de nuevos clientes aseguradoras	+5 nuevos/año

Nota. Tomado de elaboración propia. Los indicadores se monitorizan trimestralmente y se reportan al Comité Ejecutivo de ADDVALORA Colombia.

8.8.1. Retorno de la inversión esperado

La implementación de esta metodología representa una inversión estratégica con retornos tangibles esperados en múltiples dimensiones:

Retornos Financieros Directos: La optimización de procesos y la reducción de reprocesos se traducen en ahorros operativos estimados del 5%-10% en el costo de gestión por siniestro. La mejora en la satisfacción del cliente contribuye a una mayor retención y a la obtención de nuevos contratos.

Retornos en Diferenciación Competitiva: ADDVALORA se posiciona como la única empresa ajustadora en Colombia con una metodología estructurada basada en estándares internacionales, creando una barrera de entrada significativa para competidores.

Retornos en Capacidad Organizacional: El desarrollo de competencias en gerencia de proyectos permite a la organización abordar siniestros de mayor complejidad y escala, ampliando su mercado objetivo y sus márgenes de contribución.

8.9. Herramientas de implementación tecnológica

8.9.1. Evolución de la plataforma BARUC

La implementación exitosa de la metodología requiere el desarrollo de funcionalidades específicas en la plataforma BARUC que soporten cada fase del proceso y faciliten la gestión integral de los proyectos de siniestro.

Desarrollos Tecnológicos Requeridos:

Dashboard ejecutivo avanzado: Implementación de un panel de control en tiempo real que integre todos los KPIs definidos, con capacidades de drill-down para análisis detallado y alertas automáticas para desviaciones críticas.

Módulo de planificación de proyectos: Desarrollo de herramientas nativas de planificación que incluyan plantillas de EDT por tipo de siniestro, capacidades de programación con dependencias, y gestión de recursos integrada.

Portal de Cliente Interactivo: Creación de una interfaz web responsive que permita a los clientes consultar el estado de sus siniestros, descargar informes, comunicarse con el equipo del proyecto y proporcionar retroalimentación en tiempo real.

Sistema de Gestión del Conocimiento: Implementación de una base de datos inteligente de lecciones aprendidas con capacidades de búsqueda semántica, categorización automática y recomendaciones contextuales para nuevos proyectos.

8.9.2. Integración con sistemas externos

La metodología contempla la integración de BARUC con sistemas externos para maximizar la eficiencia y minimizar la duplicación de esfuerzos:

Integración con Sistemas de Aseguradoras: Desarrollo de APIs que permitan el intercambio automático de información de estado, documentos y reportes con los sistemas de las principales aseguradoras clientes.

Integración con Herramientas de Comunicación: Conexión nativa con Google meet, WhatsApp Business y correo electrónico para centralizar todas las comunicaciones del proyecto en BARUC.

Integración con Sistemas Financieros: Sincronización automática con el sistema contable para la generación de facturas y el seguimiento de cartera basado en los hitos del proyecto.

8.10. Métricas de éxito y evaluación continua

8.10.1. Proceso de mejora continua

Revisiones Trimestrales: Análisis sistemático del desempeño de la metodología con participación de todos los niveles organizacionales, identificando oportunidades de optimización y ajustes necesarios.

Benchmarking Continuo: Comparación regular con las mejores prácticas internacionales en gestión de siniestros y gerencia de proyectos, incorporando innovaciones relevantes a la metodología.

Actualización de Estándares: Proceso anual de revisión y actualización de plantillas, procedimientos y KPIs basado en las lecciones aprendidas y los cambios en el entorno de negocios.

8.11. Sostenibilidad y escalabilidad

8.11.1. Sostenibilidad de la metodología

Institucionalización: La metodología se integra formalmente en los procedimientos operativos estándar de ADDVALORA, con documentación completa, procesos de capacitación establecidos y sistemas de soporte tecnológico robustos.

Gestión del Conocimiento: El sistema de lecciones aprendidas asegura que el conocimiento generado por cada proyecto contribuya al perfeccionamiento continuo de la metodología, creando un ciclo virtuoso de mejora.

Competencias Organizacionales: El desarrollo de capacidades internas en gerencia de proyectos crea una ventaja competitiva sostenible que se refuerza con cada proyecto ejecutado exitosamente.

8.11.2. Escalabilidad regional

Replicabilidad: La metodología está diseñada para ser replicable en otras operaciones de ADDVALORA a nivel internacional, con adaptaciones menores para contextos locales específicos.

Transferencia de Conocimiento: Los protocolos de capacitación y documentación permiten la transferencia eficiente de la metodología a nuevos mercados y equipos.

Estándar Corporativo: La implementación exitosa en Colombia servirá como modelo para establecer esta metodología como estándar corporativo global de ADDVALORA.

9. Plan de implementación

El presente Plan de Implementación constituye la hoja de ruta estratégica para la adopción y ejecución de la propuesta metodológica basada en principios de gerencia de proyectos para la gestión de siniestros industriales y de construcción en ADDVALORA Colombia. Este plan se ha diseñado como un proyecto integral de transformación organizacional que garantiza una transición controlada, eficiente y sostenible desde el modelo tradicional de ajuste hacia el nuevo enfoque estructurado.

La implementación se concibe bajo los mismos principios de gerencia de proyectos que propone la metodología, aplicando las mejores prácticas del PMBOK® para asegurar el éxito del proceso de cambio. El plan aborda de manera integral todos los aspectos críticos identificados en el diagnóstico organizacional, incluyendo la estandarización de procesos, la optimización tecnológica de la plataforma BARUC, el desarrollo de competencias del personal y la gestión del cambio cultural necesario para el éxito a largo plazo.

9.1. Estructura de gobernanza del proyecto

La implementación exitosa de esta transformación organizacional requiere una estructura de gobernanza robusta que proporcione liderazgo estratégico, toma de decisiones ágil y escalamiento efectivo de problemas críticos. Esta estructura se fundamenta en los principios de clarity organizacional y accountability, asegurando que cada nivel tenga roles y responsabilidades claramente definidos.

El comité ejecutivo de implementación, presidido por el country manager de ADDVALORA Colombia e integrado por los directores de operaciones, tecnología y recursos humanos, constituye la máxima autoridad del proyecto. Este comité se reúne mensualmente para revisar el progreso, aprobar cambios significativos al plan, resolver conflictos de recursos y tomar

decisiones estratégicas que afecten el rumbo del proyecto. Su responsabilidad principal es asegurar la alineación continua del proyecto con los objetivos estratégicos de la organización y proporcionar el respaldo necesario para superar las barreras organizacionales.

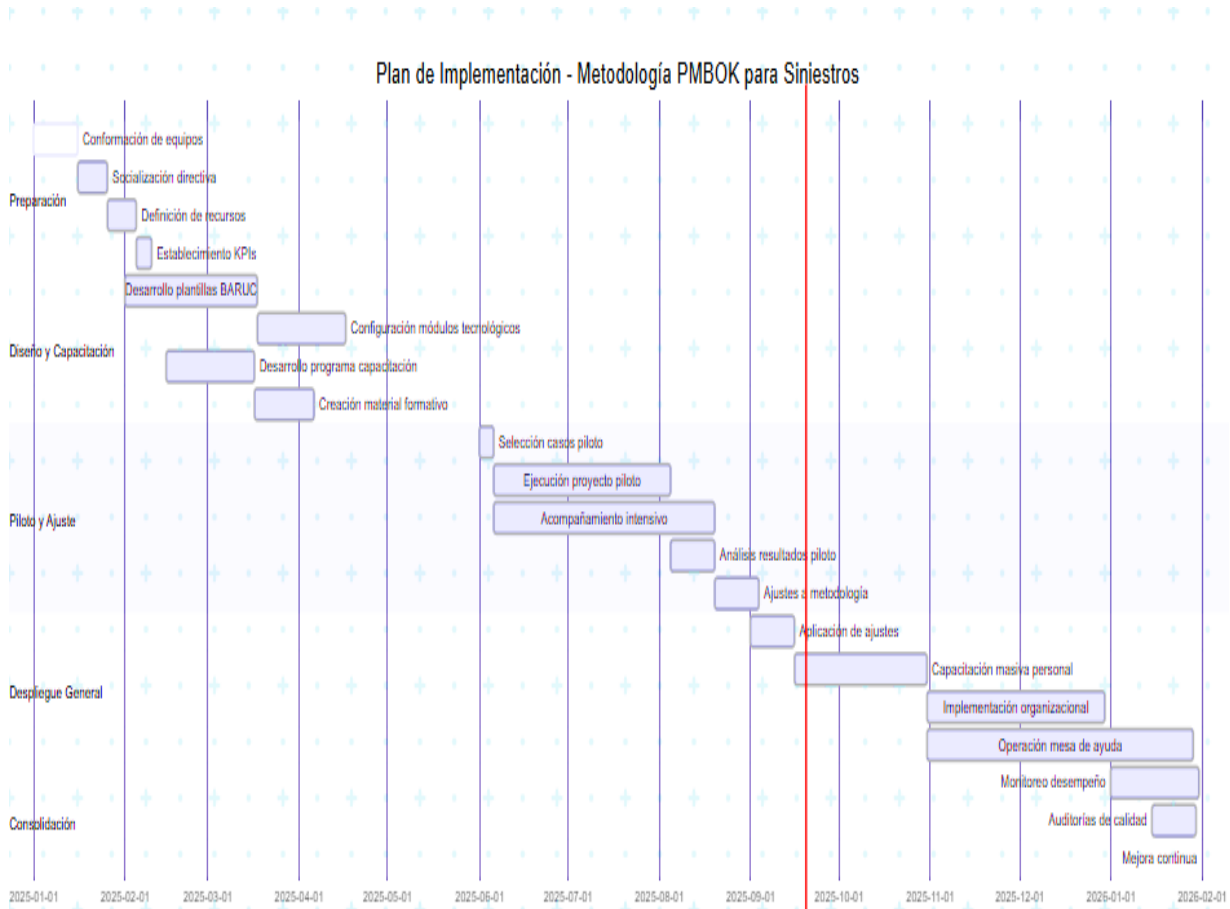
La Oficina de Gestión del Proyecto de Implementación (PMO), liderada por un Gerente de Proyecto certificado PMP con experiencia en transformaciones organizacionales, opera como el centro neurálgico de coordinación y control. Esta oficina es responsable de la planificación detallada, el monitoreo del progreso, la gestión de riesgos, la coordinación entre equipos de trabajo y la comunicación con todos los stakeholders. El PMO mantiene la documentación del proyecto actualizada, facilita las sesiones de lecciones aprendidas y asegura el cumplimiento de las metodologías y estándares establecidos.

Los equipos de trabajo especializados se organizan según las áreas de impacto de la transformación: Desarrollo Tecnológico (responsable de las mejoras a BARUC), Gestión del Cambio y Capacitación (encargado de la preparación y acompañamiento del personal), y Procesos y Calidad (responsable de la documentación y estandarización de procedimientos). Cada equipo cuenta con un líder designado que reporta directamente al PMO y coordina las actividades específicas de su dominio.

9.2. Cronograma maestro de implementación

El cronograma de implementación se estructura en cinco fases consecutivas a lo largo de doce meses, diseñadas para minimizar el impacto en las operaciones normales mientras se asegura una adopción gradual y controlada de la nueva metodología.

Figura 21 Cronograma maestro de implementación



Nota. Tomado de elaboración propia

9.3. Fase 1: Preparación y alineación estratégica

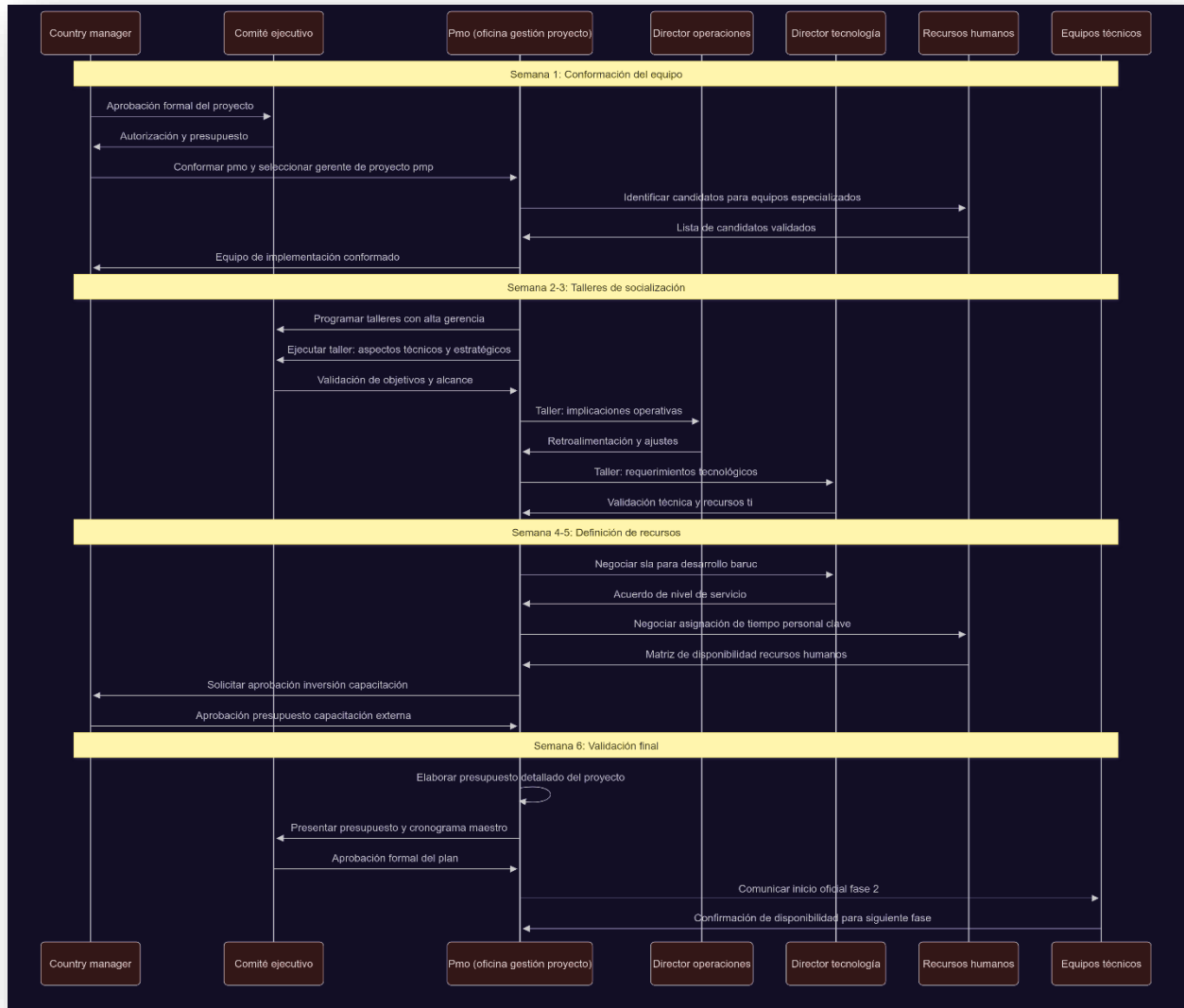
La primera fase establece los cimientos organizacionales y estratégicos necesarios para el éxito del proyecto de implementación. Durante esta etapa crítica de seis semanas, se configuran todos los elementos estructurales que determinarán la efectividad del proceso de transformación.

El proyecto inicia con la conformación oficial del equipo de implementación, proceso que incluye la selección cuidadosa de profesionales con las competencias técnicas y de liderazgo necesarias para cada rol específico. La conformación del pmo requiere especial atención, ya que su efectividad determinará en gran medida el éxito global del proyecto. Se priorizan candidatos con experiencia previa en transformaciones organizacionales, conocimiento del sector asegurador y certificaciones en gerencia de proyectos.

Los talleres de socialización con la alta gerencia constituyen un elemento fundamental para asegurar el compromiso organizacional necesario. Estos talleres, facilitados por el pmo, abordan no solo los aspectos técnicos de la metodología sino también sus implicaciones estratégicas y culturales. Se dedica especial énfasis a comunicar el retorno de inversión esperado, los riesgos de no actuar y las oportunidades competitivas que la implementación exitosa generará.

La definición y validación de recursos constituye un proceso meticuloso que abarca recursos humanos, tecnológicos y financieros. Se establecen acuerdos de nivel de servicio con el área de ti para el desarrollo de las funcionalidades requeridas en BARUC, se negocian las asignaciones de tiempo del personal clave que participará en el proyecto, y se aprueban las inversiones en capacitación externa y consultoría especializada. Esta fase también incluye la elaboración del presupuesto detallado del proyecto y su aprobación formal por parte del comité ejecutivo.

Figura 22 Diagrama de secuencia fase 1



Nota. Tomado de elaboración propia. Anexo J

9.4. Fase 2: Diseño tecnológico y desarrollo de capacidades

La segunda fase, con una duración de doce semanas, se centra en la preparación de todos los elementos técnicos y formativos necesarios para la implementación. Esta fase opera con dos streams paralelos: desarrollo tecnológico y preparación de capacidades humanas.

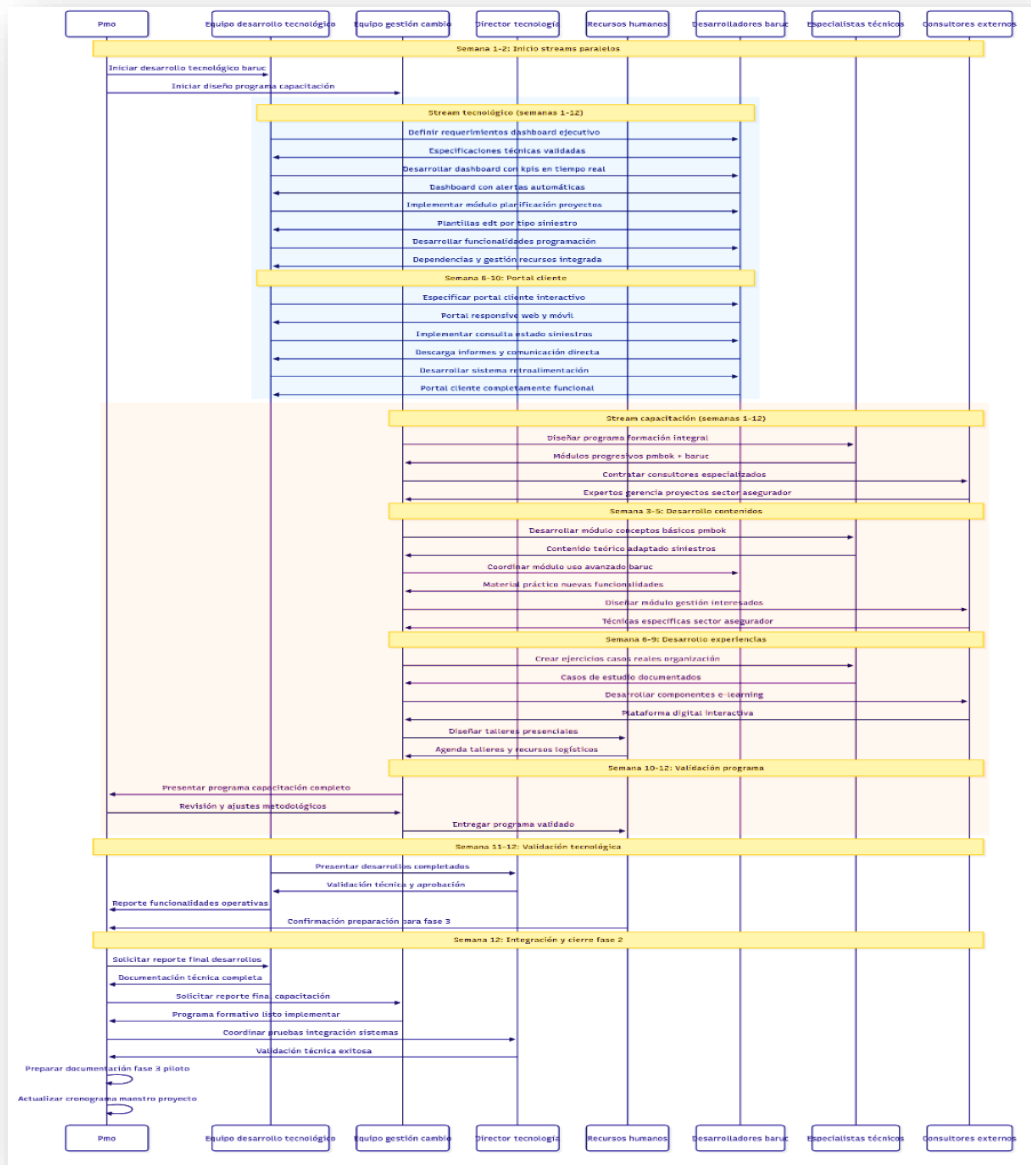
El desarrollo tecnológico se enfoca en la evolución de la plataforma BARUC para soportar las nuevas funcionalidades requeridas por la metodología. El equipo de desarrollo trabaja en la implementación del dashboard ejecutivo avanzado, que integrará todos los kpis definidos en la metodología con capacidades de visualización en tiempo real y alertas automáticas. Simultáneamente, se desarrolla el módulo de planificación de proyectos que incluirá las plantillas estandarizadas de edt por tipo de siniestro, funcionalidades de programación con dependencias y herramientas de gestión de recursos integradas.

El portal de cliente interactivo en BARUC representa uno de los desarrollos más significativos, ya que materializará la promesa de transparencia y comunicación proactiva que caracteriza a la nueva metodología. Este portal permitirá a los clientes consultar el estado de sus siniestros, descargar informes, comunicarse directamente con el equipo del proyecto y proporcionar retroalimentación estructurada. La implementación incluye características de responsive design para garantizar una experiencia óptima tanto en dispositivos móviles como de escritorio.

El stream de desarrollo de capacidades opera en paralelo, diseñando un programa integral de formación que combina fundamentos teóricos de gerencia de proyectos con aplicaciones específicas al contexto de siniestros industriales y de construcción. El programa se estructura en módulos progresivos que incluyen conceptos básicos del pmbok, uso avanzado de las nuevas funcionalidades de BARUC, técnicas de gestión de interesados específicas para el

sector asegurador, y metodologías de mejora continua. Cada módulo incluye componentes de e-learning, talleres presenciales y ejercicios prácticos con casos reales de la organización.

Figura 23 Diagrama de secuencias fase 2



Nota. Tomado de elaboración propia. Anexo K

9.5. Fase 3: Validación mediante proyecto piloto

La tercera fase constituye el momento crítico de validación de la metodología en condiciones reales de operación. Durante diez semanas, se ejecuta un proyecto piloto cuidadosamente diseñado que permite probar todos los componentes de la metodología, identificar ajustes necesarios y generar evidencia tangible de los beneficios esperados.

La selección de casos piloto sigue criterios estratégicos diseñados para maximizar el aprendizaje y minimizar los riesgos. Se seleccionan dos casos Tipo 3 para evaluar el desempeño en situaciones de máxima complejidad, los cuales permitirán validar la adaptabilidad de la metodología e identificar oportunidades de optimización específicas.

El acompañamiento intensivo durante el piloto incluye mentoring diario para los Gerentes de Proyecto participantes, revisiones semanales del desempeño con el PMO, y sesiones quincenales de retroalimentación con los clientes involucrados. Este acompañamiento cercano permite la identificación temprana de dificultades, la implementación de ajustes sobre la marcha, y la documentación detallada de lecciones aprendidas que informarán las fases posteriores.

La medición rigurosa del desempeño durante el piloto se basa en los KPIs definidos en la metodología, complementados con métricas específicas de adopción y satisfacción del usuario. Se establecen mecanismos de comparación con casos similares gestionados bajo el modelo tradicional, proporcionando evidencia cuantitativa del impacto de la nueva metodología. Los resultados se documentan en un informe integral que incluye análisis cuantitativo y cualitativo, recomendaciones de ajuste y proyecciones de impacto para el despliegue organizacional.

9.6. Fase 4: Despliegue organizacional y estabilización

La cuarta fase materializa la transformación organizacional mediante la implementación gradual y controlada de la metodología en toda la operación. Con una duración de dieciséis semanas, esta fase requiere una coordinación meticulosa para minimizar las interrupciones operativas mientras se asegura una adopción efectiva.

El despliegue inicia con la implementación de los ajustes identificados durante el piloto, proceso que incluye modificaciones a las plantillas de BARUC, refinamiento de los procedimientos operativos y actualización de los materiales de capacitación. Estos ajustes se validan mediante pruebas controladas antes de su implementación general, asegurando que no introduzcan nuevos riesgos o complejidades no deseadas.

La capacitación masiva del personal se ejecuta mediante un enfoque de cascada que inicia con los líderes de equipo y se extiende gradualmente a todo el personal técnico. Cada sesión de capacitación combina formación teórica, práctica con herramientas y ejercicios con casos reales. Se establece un sistema de certificación interna que valida la competencia de cada participante en la nueva metodología antes de autorizar su aplicación en casos reales. Los participantes reciben acceso a una biblioteca digital de recursos que incluye guías rápidas, videos tutoriales y casos de estudio documentados durante el piloto.

La implementación operativa se realiza mediante una transición gradual donde los nuevos siniestros asignados se gestionan bajo la nueva metodología mientras los casos en proceso continúan bajo el modelo tradicional hasta su cierre. Esta aproximación híbrida minimiza la complejidad operativa y permite una curva de aprendizaje más suave para el personal. Se establece una mesa de ayuda especializada que proporciona soporte técnico y metodológico

9.7. Fase 5: Consolidación y mejora continua

La quinta fase asegura la sostenibilidad a largo plazo de la transformación mediante el establecimiento de mecanismos permanentes de monitoreo, evaluación y mejora continua. Esta fase, que se extiende más allá del horizonte de doce meses del proyecto de implementación, institucionaliza la metodología como parte integral de la cultura organizacional.

El sistema de monitoreo continuo opera a través del dashboard ejecutivo de BARUC, proporcionando visibilidad en tiempo real sobre el desempeño de la metodología en todos los proyectos activos. Se establecen revisiones ejecutivas trimestrales donde el Comité de Dirección analiza las tendencias de desempeño, evalúa el cumplimiento de objetivos estratégicos y aprueba iniciativas de mejora adicionales. Estas revisiones incluyen análisis comparativo con benchmarks de la industria internacional, asegurando que ADDVALORA mantenga su posición de liderazgo en mejores prácticas.

Las auditorías de calidad semestrales, ejecutadas por un equipo interno especializado en colaboración con auditores externos certificados, evalúan la adherencia a los procedimientos establecidos, la efectividad de los controles implementados y la satisfacción de los stakeholders internos y externos. Los resultados de estas auditorías alimentan un programa estructurado de mejora continua que incluye refinamiento de procesos, actualización de herramientas tecnológicas y desarrollo adicional de competencias.

Figura 26 Diagrama de secuencias fase 4



Nota. Tomado de elaboración propia. Anexo N

9.8. Estimación presupuestal y análisis financiero

La implementación de la metodología propuesta requiere una inversión que se justifica plenamente por los retornos esperados en eficiencia operativa, satisfacción del cliente y diferenciación competitiva. El análisis financiero demuestra un retorno de inversión atractivo con periodo de recuperación inferior a dieciocho meses.

Tabla 25 Desglose Presupuestal del Proyecto de Implementación

Categoría de Costo	Descripción	Inversión (USD)	% del Total
Desarrollo Tecnológico	Mejoras a plataforma BARUC, integración de módulos, desarrollo portal cliente	\$25.000	34.7%
Recursos Humanos	PMO, equipos especializados, consultorías externas	\$30.000	41.7%
Capacitación y Desarrollo	Programas formativos, materiales, certificaciones	\$10.000	13.9%
Infraestructura y Equipos	Equipos de cómputo	\$2.000	2.8%
Contingencia	Reserva para imprevistos y ajustes de alcance	\$5.000	6.9%
TOTAL, INVERSIÓN		\$72.000	100%

Nota. Los costos se distribuyen a lo largo de doce meses con mayor concentración en las fases 2 y 4.

9.9. Análisis de retorno de inversión:

El análisis de retorno de inversión considera múltiples fuentes de valor generadas por la implementación. La reducción esperada del 5% en el costo promedio de gestión por siniestro, resultado de la optimización de procesos y la eliminación de reprocesos, genera ahorros anuales estimados en \$180,000. La mejora en la satisfacción del cliente, medida a través del incremento en el índice csat, se traduce en una mayor retención de clientes existentes y facilita la adquisición de nuevos contratos, contribuyendo con ingresos adicionales estimados en \$120,000 anuales.

La diferenciación competitiva generada por la metodología permite a ADDVALORA acceder a siniestros de mayor complejidad y valor, típicamente con márgenes superiores. Se estima que esta capacidad expandida contribuirá con ingresos incrementales de \$200,000 anuales a partir del segundo año de implementación. La valoración total de beneficios alcanza \$500,000 anuales, proporcionando un retorno sobre la inversión del 694% y un periodo de recuperación de 5.3 meses.

9.9. Gestión de riesgos del proyecto de implementación

La complejidad y el alcance del proyecto de implementación requieren una gestión proactiva de riesgos que identifique, evalúe y mitigue los factores que podrían comprometer el éxito de la transformación. Se ha desarrollado un marco integral de gestión de riesgos que opera continuamente a lo largo de todas las fases del proyecto.

Tabla 26 *Matriz de Riesgos Principales del Proyecto*

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Nivel	Estrategia de Mitigación	Responsable
Resistencia al cambio personal	Alta	Alto	Crítico	Programa intensivo de gestión del cambio, comunicación transparente, sistema de incentivos	Director de RRHH
Retrasos en desarrollo tecnológico	Media	Alto	Alto	Buffer del 20% en cronograma, proveedores alternativos, desarrollo incremental	Director TI
Interrupción operaciones normales	Media	Alto	Alto	Implementación gradual, equipo de soporte dedicado, procedimientos de rollback	PMO
Presupuesto insuficiente	Baja	Medio	Medio	Reserva de contingencia del 6%, aprobaciones escalonadas, monitoreo semanal	Director Financiero
Pérdida de personal clave	Baja	Alto	Alto	Documentación exhaustiva, cross-training, retención de talentos críticos	Country Manager

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Nivel	Estrategia de Mitigación	Responsable
Problemas de integración	Media	Medio	Medio	Pruebas exhaustivas, ambiente de desarrollo separado, rollback automático	Líder Técnico
BARUC					

Nota. Tomado de elaboración propia. La matriz se actualiza semanalmente y se reporta mensualmente al Comité Ejecutivo.

La estrategia de gestión de riesgos incluye monitoreo continuo de indicadores tempranos que permiten la activación proactiva de planes de contingencia. Se establecen puntos de control semanales donde el PMO evalúa el status de todos los riesgos identificados, actualiza las probabilidades e impactos basándose en nueva información, e implementa medidas preventivas adicionales según sea necesario.

9.10. Criterios de éxito y métricas de evaluación

El éxito del proyecto de implementación se evalúa mediante un sistema integral de métricas que abarca dimensiones técnicas, operativas y estratégicas. Estos criterios proporcionan una base objetiva para la toma de decisiones durante el proyecto y la evaluación posterior de su efectividad.

Los criterios de éxito técnico se enfocan en la funcionalidad y adopción de las herramientas desarrolladas. Se establece como meta que el 100% de las funcionalidades planificadas para BARUC estén operativas y validadas al final de la Fase 2, y que el 90% del personal técnico demuestre competencia certificada en el uso de la nueva metodología al

completar la capacitación. La adopción del portal de cliente por parte de las aseguradoras debe alcanzar el 50% al finalizar el mes doce de la implementación.

Los criterios de éxito operativo miden la efectividad de la metodología en la gestión real de siniestros. Se establece como objetivo que los siniestros gestionados bajo la nueva metodología demuestren una mejora del 20% en el cumplimiento de cronogramas comparado con la línea base histórica, y que el 95% de los informes generados sean aprobados en primera revisión. La satisfacción del cliente debe alcanzar un promedio de 4.2/5.0 en la escala CSAT dentro de los primeros nueve meses.

Los criterios de éxito estratégico vinculan la implementación con los objetivos de negocio de ADDVALORA. Se espera que la metodología contribuya a la obtención de al menos tres nuevos contratos con aseguradoras dentro del primer año post-implementación, y que la empresa sea reconocida como referente metodológico en el sector a través de invitaciones a conferencias especializadas y publicaciones en medios del sector.

9.11. Plan de comunicación y gestión del cambio

La transformación cultural requerida para el éxito de esta implementación demanda una estrategia de comunicación comprehensiva que aborde las necesidades de información, las preocupaciones y las expectativas de todos los stakeholders involucrados. Esta estrategia opera en múltiples niveles y utiliza diversos canales para asegurar penetración y comprensión del mensaje.

La comunicación estratégica dirigida a la alta dirección se enfoca en los aspectos de valor empresarial, retorno de inversión y ventajas competitivas. Se establecen briefings ejecutivos mensuales que incluyen dashboards visuales del progreso del proyecto, análisis de ROI actualizado y comparaciones con benchmarks de la industria. Estos briefings incluyen

testimoniales de clientes piloto y casos de éxito que demuestran tangiblemente los beneficios de la nueva metodología.

Para el personal técnico y operativo, la estrategia de comunicación enfatiza los beneficios personales y profesionales de la transformación. Se desarrolla una campaña interna que resalta cómo la nueva metodología proporciona mayor estructura y claridad en el trabajo, oportunidades de desarrollo profesional en gerencia de proyectos, y herramientas más sofisticadas que facilitan la gestión cotidiana. Los casos de éxito del piloto se utilizan como herramientas de persuasión, mostrando testimonios de colegas que han experimentado directamente los beneficios.

La comunicación externa dirigida a clientes se enfoca en los beneficios de mayor transparencia, comunicación proactiva y calidad de servicio. Se desarrollan materiales de marketing que posicionan a ADDVALORA como pionera en la aplicación de metodologías de gerencia de proyectos al sector de ajuste de siniestros. Esta comunicación incluye demostraciones del portal de cliente, casos de estudio de implementación exitosa y comparaciones con servicios tradicionales del mercado.

9.12.Sostenibilidad y escalabilidad de la implementación

La sostenibilidad a largo plazo de la metodología implementada requiere la institucionalización de prácticas que aseguren su evolución continua y su resistencia a cambios organizacionales futuras. Esta institucionalización abarca aspectos culturales, técnicos y estructurales que deben integrarse permanentemente en el ADN organizacional de ADDVALORA.

La sostenibilidad cultural se logra mediante la integración de los principios de gerencia de proyectos en los sistemas de evaluación de desempeño, los programas de desarrollo profesional y los criterios de promoción interna. Se establece un programa de mentorship interno donde los

profesionales más experimentados en la metodología transfieren conocimientos a nuevos colaboradores, asegurando la continuidad del expertise desarrollado. Los valores organizacionales se actualizan para incluir explícitamente conceptos como disciplina en la planificación, orientación a resultados medibles y mejora continua basada en evidencia.

La sostenibilidad técnica se fundamenta en la evolución continua de la plataforma BARUC y la adaptación constante a nuevas tecnologías emergentes. Se establece una hoja de ruta tecnológica trienal que incluye la integración de inteligencia artificial para análisis predictivo de siniestros y la implementación de blockchain para garantizar la trazabilidad e inmutabilidad de la documentación crítica.

La escalabilidad de la implementación se diseña considerando la expansión potencial a otras operaciones de ADDVALORA en la región latinoamericana. Los procedimientos, plantillas y herramientas desarrollados incluyen parámetros de configuración que permiten su adaptación a diferentes marcos regulatorios y prácticas comerciales locales. Se establece un programa de transferencia de conocimiento que facilita la replicación de la metodología en nuevos mercados con inversiones marginales reducidas.

10. Conclusiones y recomendaciones

A continuación, se presentan las conclusiones derivadas del proceso de investigación, las cuales responden directamente al problema y a los objetivos específicos planteados en el presente trabajo de grado.

10.1. Conclusiones

En respuesta al primer objetivo específico acerca de identificar referentes teóricos, se concluyó que la revisión de la literatura permitió confirmar que la gestión de siniestros industriales y de construcción puede ser conceptualizada y estructurada como un proyecto, dado que comparte características fundamentales como un inicio y fin definidos, un resultado único e irrepetible, y la necesidad de gestionar recursos, tiempos y alcances específicos. En este sentido, se determinó que el fundamento teórico idóneo y aplicable para estandarizar y optimizar dichos procesos consiste en la integración de la Guía del PMBOK® 7ª Edición, que aporta los principios rectores y un enfoque en la entrega de valor, con los Grupos de Procesos: Guía Práctica" (PMI, 2023). Esta combinación resulta pertinente a pesar de la limitada literatura que vincula explícitamente ambas disciplinas.

En respuesta al segundo objetivo, el análisis situacional de ADDVALORA Colombia reveló una organización con fortalezas significativas, como su vasta experiencia técnica, su respaldo internacional y su enfoque en la innovación a través de herramientas propias como BARUC. Sin embargo, el diagnóstico también identificó oportunidades de mejora cruciales, entre las que destacan la falta de estandarización en los procesos de ajuste, una subutilización de las capacidades tecnológicas de la plataforma BARUC, y la necesidad de fortalecer la comunicación y la percepción de eficiencia por parte de los clientes, tal como se evidenció en los análisis DOFA, en los resultados de las encuestas y en las entrevistas a directivos.

En respuesta al tercer objetivo específico, formular una propuesta metodológica, se diseñó una solución integral que estructura la gestión de cada siniestro en cinco fases (inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control, y cierre), fundamentada en los Grupos de Procesos: Guía Práctica. La propuesta es guiada por los principios y dominios de desempeño de la 7ª edición del PMBOK®, asegurando un abordaje holístico que se integra con la plataforma BARUC para estandarizar procedimientos y herramientas.

En respuesta al cuarto objetivo específico, establecer un plan de implementación, se estableció un plan de implementación estructurado en un horizonte de 12 meses. Este plan detalla un despliegue por fases que incluye la preparación y alineación, el diseño y capacitación, la ejecución de un proyecto piloto, el despliegue general y una fase final de monitoreo y mejora continua. El plan aborda componentes críticos como la gestión del cambio, la adecuación tecnológica de la plataforma BARUC, la asignación de recursos y la definición de indicadores clave de desempeño (KPIs) para medir el éxito de su adopción, garantizando así una transición controlada y sostenible.

10.2. Recomendaciones

Para la adopción de la propuesta metodológica, se recomienda implementar un programa de capacitación obligatorio para todo el personal técnico y administrativo sobre la metodología, con el propósito que el personal no solo aprenda a usar la herramienta, sino que también adopte una mentalidad de gerencia de proyectos. Paralelamente, es crucial activar y promover el uso de la base de datos de lecciones aprendidas propuesta para la fase de cierre en BARUC, convirtiéndola en un activo estratégico que retroalimente la planificación de futuros siniestros y acelere la curva de aprendizaje organizacional.

Es necesario priorizar la evolución en el desarrollo tecnológico y la gestión del cambio para maximizar el impacto de la metodología, además, es fundamental priorizar el desarrollo e implementación de todas las funcionalidades propuestas para la plataforma BARUC, especialmente el portal de consulta para clientes y los dashboards de monitoreo con alertas visuales. Esta inversión tecnológica debe ir acompañada de una estrategia de gestión del cambio robusta que comunique los beneficios de la herramienta, facilite su adopción por parte de los equipos internos y la visibilice como un elemento diferenciador clave ante los clientes, abordando así la brecha de percepción detectada en el diagnóstico.

Para la ejecución del proyecto piloto se aconseja seguir estrictamente el plan de implementación propuesto, seleccionando un grupo representativo de siniestros que permita validar la efectividad de la metodología en diferentes escenarios de complejidad. Durante esta fase, se debe fomentar una cultura de retroalimentación abierta y constante con el equipo piloto para identificar puntos de fricción y oportunidades de ajuste. El monitoreo riguroso de los KPIs definidos será clave para demostrar la generación de valor de la iniciativa a la alta dirección y justificar su expansión.

Una vez que la metodología PMBOK® esté implementada y estabilizada, se recomienda a ADDVALORA iniciar una nueva fase de innovación explorando la integración de enfoques híbridos o ágiles para la gestión de siniestros de menor complejidad, donde la velocidad de respuesta es crítica. Adicionalmente, se sugiere abrir una línea de investigación y desarrollo para incorporar herramientas de inteligencia artificial y big data en el análisis de siniestros, lo que podría optimizar aún más la toma de decisiones, la identificación de patrones de fraude y la tarificación de los siniestros, consolidando a la empresa como un líder indiscutible en la vanguardia tecnológica del sector.

11. Referencias

- Abdelalim, A. M., Salem, M., Al-Sabah, R., Said, S. O., ElShafei, H. M., & Galal Badawy, M. (2025). Optimizing claim management process groups to enhance construction project success. *International Journal of Construction Management*, 1-13. <https://doi.org/10.1080/15623599.2025.2453931>
- Abdel-Khalek, H. A., Aziz, R. F., & Abdellatif, I. A. (2019). Prepare and analysis for claims in construction projects using Primavera Contract Management (PCM). *Ain Shams Engineering Journal*, 10(3), 543–553. <https://doi.org/10.1016/j.aej.2019.05.001>
- ACOAS. (2023). *Informe estadístico final sector corretaje de seguros 2023*. https://acoas.com.co/wp-content/uploads/2024/04/Informe-estadistico-final-sector-corretaje-de-seguros-2023_.pdf
- AIPM. (2021). *Part F - Certified Practising Senior Project Manager (CPSPM)*. <https://7399164.fs1.hubspotusercontentna1.net/hubfs/7399164/RegPM-packages2024/AIPM%20Professional%20Competency%20Standards%20-%20CPSPM.pdf>
- Alwaly, K. A., & Alawi, N. A. (2020). Factors affecting the application of project management knowledge guide (PMBOK® GUIDE) in construction projects in Yemen. *International Journal of Construction Engineering and Management*, 9(3), 81-91. <https://doi.org/10.5923/j.ijcem.20200903.01>

Arias Bareño, E. O. (2020). Integración de Lean, Design Thinking y Agile en la gestión de proyectos. *Signos, Investigación en Sistemas de Gestión*, 12(2), 161–174.

<https://doi.org/10.15332/22159178.5942>

Association for Project Management. (2019). *APM body of knowledge* (7th ed.).

<https://www.apm.org.uk/v2/media/k2zga0pa/ampbok7-sample.pdf>

Banwo, O., Parker, K., & Sagoo, A. (2015). Principles of contract claims management—A review of the Nigerian construction industry. En *2015 International Conference on Industrial Engineering and Operations Management (IEOM)* (pp. 1-9). IEEE.

<https://doi.org/10.1109/IEOM.2015.7093856>

Bermejo, M. (2011). *El Kanban*. UOC.

British Standards Institution. (2010). *BS 6079: Guide to project management*.

Brown, T. (2008). Design thinking. *Harvard Business Review*, 86(6), 84-92.

Comisión Europea, Dirección General de Servicios Digitales. (2021). *Metodología de gestión de proyectos PM²: guía 3.0.1*. Oficina de Publicaciones de la Unión Europea.

<https://data.europa.eu/doi/10.2799/78438>

Deloitte. (2023). *The future of insurance claims management*.

<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/financial-services/future-of-insurance-claims-management.html>

Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. A. (2018). *Fundamentals of Business Process Management* (2nd ed.). Springer.

Duque, R. O. (2006). La reingeniería de procesos: una herramienta gerencial para la innovación y mejora de la calidad en las organizaciones. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 2(2), 91-99.

Fabrizzio, J. (2023). Project Management Model Applying Agile, Design Thinking and Lean Methodologies for the Improvement of Customer Service in an Insurance Brokerage SME. *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, 312-323.

<https://doi.org/10.46254/ap03.20220442>

Fasecolda. (s.f.). *Estadísticas del sector*. Fasecolda. Recuperado el 1 de septiembre de 2025, de <https://www.fasecolda.com/fasecolda/estadisticas-del-sector/>

Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Interamericana.

International Organization for Standardization. (2021). *Guidance on project management* (ISO 21500:2012).

International Organization for Standardization. (2020). *Project, programme and portfolio management — Guidance on project management* (ISO 21502:2021).

<https://www.iso.org/standard/70433.html>

International Project Management Association. (2015). *IPMA Individual Competence Baseline (ICB 4.0)*.

- Intrages. (2019, 11 de octubre). La importancia de la gestión de siniestros en el sector asegurador. *Inese*. <https://www.inese.es/la-importancia-de-la-gestion-de-siniestros-en-el-sector-asegurador/>
- Kerzner, H. (2022). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling* (13th ed.). John Wiley & Sons.
- Li, B., Zhang, M., & Hertogh, M. (2024). Research on Collaborative Risk Management Mechanism of Mega Projects: A Tripartite Evolutionary Game Model Considering the Participation of Insurance Institution. *Systems*, 12(7), 240. <https://doi.org/10.3390/systems12070240>
- López, A. (2018). *Estudio comparativo de metodologías tradicionales y ágiles para proyectos de Desarrollo de Software* [Tesis de pregrado, Universidad de la República]. Repositorio Colibri. <https://hdl.handle.net/20.500.12008/21266>
- Mahlow, N., & Wagner, J. (2016). Process landscape and efficiency in non-life insurance claims management: An industry benchmark. *The Journal of Risk Finance*, 17(2), 218-244. <https://doi.org/10.1108/JRF-07-2015-0069>
- Martínez, D. (2023). *Propuesta de mejora de gestión de riesgos implementando el PMBOK® sexta edición en Ficohsa Seguros Honduras* [Tesis de maestría, Universidad Tecnológica Centroamericana UNITEC]. Repositorio Institucional UNITEC. <https://repositorio.unitec.edu/server/api/core/bitstreams/f5a03000-ec46-44e8-bdf6-2b1889faef1d/content>

- McKinsey & Company. (2023). *Five areas of focus for adopting the next generation of claims management*. <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/five-areas-of-focus-for-adopting-the-next-generation-of-claims-management>
- Miranda, J. J. (2012). *El Desafío de la Gerencia de Proyectos Basado en los Principios y orientaciones del PMI*. CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Morelos, A., & Castro, G. (2018). *Diseño de los grupos de procesos de inicio y planeación para el programa de aprovechamiento de repuestos (par) en seguros sura medellín bajo la guía metodológica para la gestión de proyectos según los estándares del Project Management Institute-PMI®* [Trabajo de grado, Institución Universitaria Esumer]. Repositorio Digital Esumer. https://repositorio.esumer.edu.co/bitstream/esumer/1096/2/Esumer_repuestos.pdf
- Nogueras, A. (2022). *¿Qué son las metodologías ágiles? Definición, tipos, ventajas y diferencias con las metodologías tradicionales*. EALDE Business School. <https://www.ealde.es/principales-metodologias-agiles/>
- Ohara, S. (2017). *P2M: A guidebook of project and program management for enterprise innovation* (Vol. 1). Project Management Professionals Certification Center.
- Pinto, J. K. (Ed.). (1998). *The Project Management Institute project management handbook*. Jossey-Bass.

- Ponce Talancón, H. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Contribuciones a la Economía*. <https://www.eumed.net/ce/2006/hpt-foda.htm>
- Project Management Institute. (2003). *Construction extension to a guide to the project management body of knowledge: PMBOK guide—2000 edition*.
- Project Management Institute. (2016). *Construction extension to the PMBOK® guide*.
- Project Management Institute. (2017). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK) (6ª ed.)*.
- Project Management Institute. (2018). *The Standard for Organizational Project Management (OPM)*. Project Management Institute.
- Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide) (7th ed.)*.
- Project Management Institute. (2023). *Grupos de Procesos: Guía Práctica*. Project Management Institute.
- Ranasinghe, M. (1998). Risk management in the insurance industry: insights for the engineering construction industry. *Construction Management and Economics*, 16(1), 31-39. <https://doi.org/10.1080/014461998372565>
- Revenga, R. (2018). *Siniestros de Daños y Pérdidas en la Industria*. AGERS.
- Riaño Nossa, N. (2021). *Estudio comparativo de metodologías tradicionales y ágiles aplicadas en la gestión de proyectos* [Trabajo de grado, Universidad Pontificia

Bolivariana]. Repositorio Institucional UPB.

https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/9611/223_1%20%281%29.pdf?sequence=1

Roux-Kiener, A., Vallet, G., & Rocher, P. (2021). *Planning competences: ICB4 reference guide*. Van Haren Publishing.

Sarli, R. R., González, S. I., & Ayres, N. (2015). *Análisis FODA. Una herramienta necesaria*. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo.
<http://www.fce.uncu.edu.ar/upload/analisis-foda-una-herramienta-necesaria-1.pdf>

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

Styk, K., & Bogacz, P. (2021). Mining damage management system with a stakeholder communication component. *E3S Web of Conferences*, 266, 05010.
<https://doi.org/10.1051/E3SCONF/202126605010>

Tajudeen, Y., & Adebawale, A. (2013). Investigating the roles of claims manager in claims handling process in the Nigeria insurance industry. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 4(1), 69-74. <https://doi.org/10.5901/mjss.2013.v4n1p69>

Trigás, M. (2012). *Metodología Scrum*. Lulu.com.

Vila Grau, J. L., & Capuz Rizo, S. (2022, 13-15 de julio). *La gestión híbrida de proyectos según los modelos del PMBOK y PRINCE2* [Presentación de ponencia]. 26th

International Congress on Project Management and Engineering, Terrassa, España. <http://dspace.aepro.com/xmlui/handle/123456789/3103>

Vivanco, R. (2020). PMBOK y el análisis de valor en la construcción. *Project Design and Management*, 2(1). <https://doi.org/10.35992/pdm.v2i1.411>

Vogel, J., & Telesko, R. (2020). Derivation of an Agile Method Construction Set to Optimize the Software Development Process. *Journal of Cases on Information Technology*, 22(3), 19-34. <https://doi.org/10.4018/jcit.2020070102>

Wideman, R. M. (2002). *Comparing PRINCE2® with PMBoK®*. AEW Services. <http://www.maxwideman.com/papers/prince2/comparison.pdf>

Zandhuis, A., & Stellingwerf, R. (2015). *ISO 21500 Guidance on project management-A Pocket Guide*. Van Haren Publishing.

Zhilyaev, D., Binnekamp, R., & Wolfert, A. (2022). Best Fit for Common Purpose: A Multi-Stakeholder Design Optimization Methodology for Construction Management. *Buildings*, 12(5), 527. <https://doi.org/10.3390/buildings12050527>

12. Anexos

- 12.1. **Anexo A.** Carta de autorización de uso de información de empresa para realización de trabajo de grado.



CARTA DE AUTORIZACIÓN DE USO DE INFORMACIÓN DE EMPRESA PARA REALIZACIÓN DE TRABAJO DE GRADO

Yo **Andrés Marín Ocampo**, identificado con documento de identidad N° 79.557.121, en mi calidad de **Representante Legal** de la empresa **AVALORA GLOBAL LOSS ADJUSTERS COLOMBIA S.A.S.** NIT 900.541.952-2, ubicada en la ciudad de Bogotá.

OTORGO LA AUTORIZACIÓN a los señores **VICTOR JONATHAN ARELLANO CARDONA** identificado con Cédula de ciudadanía N°1018429598 y **GUSTAVO ADOLFO SOLANO CASAS**, identificado con Cédula de ciudadanía N°1032389471, estudiantes de la Maestría en Gerencia de Proyectos de la Universidad EAN, para que utilicen la información de la empresa necesaria para adelantar el trabajo de grado: **PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA ATENCIÓN DE SINIESTROS INDUSTRIALES Y DE CONSTRUCCIÓN, EN LA EMPRESA ADDVALORA GLOBAL EN COLOMBIA.**

La única finalidad de la información compartida es de carácter académico y como representante legal solicito mantener el nombre o cualquier distintivo de la empresa AVALORA GLOBAL LOSS ADJUSTERS COLOMBIA S.A.S. en reserva.

CLAUSULA DE CONFIDENCIALIDAD. Las partes tendrán acceso y podrán recibir información confidencial y privilegiada respecto de una y otras. En consecuencia, las partes acuerdan tratar esta información como confidencial y privada, y por lo mismo, no revelarla o divulgarla a terceras personas, sin importar el propósito para el cual se haga la revelación, sin previa autorización escrita. Para los efectos de este documento, debe entenderse por "información confidencial y privilegiada" aquella información de negocio confidencial que las partes en este acuerdo reciben o a la que tienen acceso para la ejecución del proyecto de grado para optar por el título de Magister en Gerencia de Proyectos.

El presente documento se expide a los 30 días del mes de diciembre de 2024.

Atentamente,

Andrés Marín Ocampo
Representante Legal
AVALORA GLOBAL LOSS ADJUSTERS COLOMBIA S.A.S.

12.2. **Anexo B.** Carta de cesión de derechos sobre el trabajo de grado de Gustavo Solano.

Bogotá D.C. 16 de Junio de 2025

Señores
Trabajo de Grado
Universidad EAN
Ciudad

Ref.: Desistimiento y Cesión de derechos patrimoniales sobre Trabajo de Grado.

Cordial saludo:

Yo, **Gustavo Adolfo Solano Casas** identificado con Cédula de Ciudadanía No. [REDACTED], expedida en la ciudad de **Bogotá**, estudiante del programa académico denominado: **Maestría en Gerencia de Proyectos**, me permito manifestar mi desistimiento voluntario al trabajo de grado Modalidad **Trabajo dirigido**, Titulado **Propuesta metodológica basada en principios de gerencia de proyectos para la atención de siniestros industriales y de construcción en la empresa ADDVALORA GLOBAL en Colombia**; el cual venía desarrollando con el compañero **Víctor Jonathan Arellano Cardona**.

En este sentido, por medio de la presente, de forma voluntaria, cedo y transfiero todos los derechos patrimoniales que me corresponden como coautor del mencionado trabajo de grado, a favor de **Víctor Jonathan Arellano Cardona**, identificado(s) con la Cédula de Ciudadanía No. [REDACTED]. Por consiguiente, esta cesión y transferencia procede por el máximo término legal de protección de la obra, y sus efectos serán a nivel mundial.

Así las cosas, el cesionario podrá reproducirlo bajo cualquier manera o forma, permanente o temporal, mediante cualquier procedimiento incluyendo el almacenamiento electrónico y la fijación audiovisual, y en general por cualquier medio conocido o por conocer; distribuirlo en ejemplares o copias físicas y/o electrónicas, así como también, de los soportes donde se encuentre fijado, tales como, discos compactos, DVDs, memorias electrónicas (USBs) y similares; traducirlo, modificarlo, mejorarlo, transformarlo y/o adaptarlo; incluirlo en formato análogo, digital u otro entorno tecnológico que se derive de la utilización de la obra; incluirla en sistemas de indexación y resumen y en sitios web, sean estos onerosos o gratuitos; efectuar comunicación pública incluyendo la puesta a disposición en cualquier medio análogo, digital u otro entorno tecnológico que se derive de la utilización de la obra; disponer de las obras o creaciones derivadas que se generen con base en la obra cedida; y otorgar licencias, permisos de uso, y en general, cualquier acto de disposición, de conformidad con la normativa de derechos de propiedad intelectual aplicable.

Sin otro particular, reciban un atento saludo.

Firma 

Nombre completo del estudiante: Gustavo Adolfo Solano Casas.

12.3. **Anexo C.** Encuesta sobre gestión de siniestros en el sector asegurador



The image shows a screenshot of a Google Forms survey. At the top, there is a URL: docs.google.com/forms/d/1JqCc3qq9i9xENt3pN43JmMZYF6jGz9hDDU5B1njLSME/viewform?edit_requested=true. Below the URL is a search icon and a star icon. The main content of the form is a white box with a dark border. At the top of this box is a photograph of a modern building at night. Below the photo is the title "Encuesta sobre Gestión de Siniestros en el Sector Asegurador" in bold black text. Under the title is a paragraph of text: "Este formulario tiene como objetivo analizar las prácticas actuales en la gestión de siniestros en el sector asegurador. Su participación contribuirá al estudio de investigación titulado 'Propuesta metodológica basada en gerencia de proyectos para la atención de siniestros industriales y de construcción en ADDVALORA GLOBAL - Colombia', desarrollado en el marco de la Maestría en Gerencia de Proyectos de la Universidad EAN. Agradecemos de antemano su tiempo y colaboración en esta investigación." Below the text is a link: "Iniciar sesión en Google para guardar lo que llevas hecho. Más información". At the bottom of the white box are two buttons: "Siguiente" and "Borrar formulario". Below the white box is a small text: "Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google." Below that is another small text: "Este formulario se creó en Addvaloraglobal. ¿Parece sospechoso este formulario? [Informe](#)". At the very bottom of the screenshot is the Google Forms logo.

https://docs.google.com/forms/d/1JqCc3qq9i9xENt3pN43JmMZYF6jGz9hDDU5B1njLSME/viewform?edit_requested=true

12.4. **Anexo D.** Cartas de consentimiento informado firmadas por los entrevistados.

CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Bogotá, 5 Marzo 2025

Señor(a)
Ignacio Lorenzo Toimil
CEO Addvalora Global Corporate & Specialty
Addvalora Colombia

Estimado Ignacio Lorenzo Toimil,

Nos dirigimos a usted con el fin de solicitar su participación en una entrevista semiestructurada dentro del marco del estudio de investigación titulado " Propuesta metodológica basada en principios de gerencia de proyectos para la atención de siniestros industriales y de construcción en la empresa ADDVALORA GLOBAL en Colombia ", desarrollado como parte de la Maestría en Gerencia de Proyectos de Jonathan Arellano y Gustavo Solano.

Objetivo del Estudio

Este estudio tiene como finalidad analizar y evaluar las prácticas actuales en la gestión de siniestros dentro del sector asegurador, con un enfoque en la eficiencia operativa, tiempos de ajuste, satisfacción del cliente e innovación tecnológica. A través de esta entrevista, buscamos conocer su perspectiva y experiencia en la optimización de los procesos de ajuste de siniestros dentro de Addvalora Colombia.

Confidencialidad y Uso de la Información

- Su participación es voluntaria y puede retirarse en cualquier momento sin ninguna consecuencia.
- La información recopilada será utilizada exclusivamente con fines académicos y se garantizará su confidencialidad.
- Los datos serán analizados de forma agregada, sin identificar nombres ni cargos específicos.
- La entrevista será grabada únicamente con su consentimiento para facilitar el análisis posterior.

Procedimiento

La entrevista se llevará a cabo de manera virtual a través de Meet, en una sesión de aproximadamente 45 minutos. Se abordarán preguntas relacionadas con la gestión de siniestros en la organización, el uso de metodologías y tecnologías aplicadas, y los desafíos actuales del sector.

Consentimiento

Declaro que he sido informado(a) sobre el propósito de esta investigación, el manejo confidencial de la información y mi derecho a retirarme en cualquier momento. Acepto participar en la entrevista y autorizo la grabación de la misma para fines analíticos.

Nombre del Directivo: Ignacio Lorenzo Toimil

Firma: 

Fecha: 10/03/2025

Agradecemos de antemano su valiosa colaboración en este estudio. Si tiene alguna inquietud o desea más información, puede contactarnos a través de los siguientes correos electrónicos:

- jarellano@addvaloraglobal.com
- Gsolano89471@universidadean.edu.co

Atentamente,

Jonathan Arellano
Estudiante - Maestría en Gerencia de Proyectos

Gustavo Solano
Estudiante - Maestría en Gerencia de Proyectos

UNIVERSIDAD EAN

CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Bogotá, 5 Marzo 2025

Señor
Francisco Llurba
CEO Middle Market
Addvalora Adjusters Group

Estimado Francisco,

Nos dirigimos a usted con el fin de solicitar su participación en una entrevista semiestructurada dentro del marco del estudio de investigación titulado " Propuesta metodológica basada en principios de gerencia de proyectos para la atención de siniestros industriales y de construcción en la empresa ADDVALORA GLOBAL en Colombia ", desarrollado como parte de la Maestría en Gerencia de Proyectos de Jonathan Arellano y Gustavo Solano.

Objetivo del Estudio

Este estudio tiene como finalidad analizar y evaluar las prácticas actuales en la gestión de siniestros dentro del sector asegurador, con un enfoque en la eficiencia operativa, tiempos de ajuste, satisfacción del cliente e innovación tecnológica. A través de esta entrevista, buscamos conocer su perspectiva y experiencia en la optimización de los procesos de ajuste de siniestros dentro de Addvalora Colombia.

Confidencialidad y Uso de la Información

- Su participación es voluntaria y puede retirarse en cualquier momento sin ninguna consecuencia.
- La información recopilada será utilizada exclusivamente con fines académicos y se garantizará su confidencialidad.
- Los datos serán analizados de forma agregada, sin identificar nombres ni cargos específicos.
- La entrevista será grabada únicamente con su consentimiento para facilitar el análisis posterior.

Procedimiento

La entrevista se llevará a cabo de manera virtual a través de Meet, en una sesión de aproximadamente 45 minutos. Se abordarán preguntas relacionadas con la gestión de siniestros en la organización, el uso de metodologías y tecnologías aplicadas, y los desafíos actuales del sector.

Consentimiento

Declaro que he sido informado(a) sobre el propósito de esta investigación, el manejo confidencial de la información y mi derecho a retirarme en cualquier momento. Acepto participar en la entrevista y autorizo la grabación de la misma para fines analíticos.

Nombre del Directivo: Francisco Llurba

Firma: _____



Fecha: 12.3.25

Agradecemos de antemano su valiosa colaboración en este estudio. Si tiene alguna inquietud o desea más información, puede contactarnos a través de los siguientes correos electrónicos:

- jarellano@addvaloraglobal.com
- Gsolano89471@universidadean.edu.co

Atentamente,

Jonathan Arellano
Estudiante - Maestría en Gerencia de Proyectos

Gustavo Solano
Estudiante - Maestría en Gerencia de Proyectos

CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Bogotá, 10 Marzo 2025

Señor(a)
Alberto Sánchez González
Director Energía Grupo Addvalora
Addvalora Colombia

Estimado Alberto

Nos dirigimos a usted con el fin de solicitar su participación en una entrevista semiestructurada dentro del marco del estudio de investigación titulado " Propuesta metodológica basada en principios de gerencia de proyectos para la atención de siniestros industriales y de construcción en la empresa ADDVALORA GLOBAL en Colombia ", desarrollado como parte de la Maestría en Gerencia de Proyectos de Jonathan Arellano y Gustavo Solano.

Objetivo del Estudio

Este estudio tiene como finalidad analizar y evaluar las prácticas actuales en la gestión de siniestros dentro del sector asegurador, con un enfoque en la eficiencia operativa, tiempos de ajuste, satisfacción del cliente e innovación tecnológica. A través de esta entrevista, buscamos conocer su perspectiva y experiencia en la optimización de los procesos de ajuste de siniestros dentro de Addvalora Colombia.

Confidencialidad y Uso de la Información

- Su participación es voluntaria y puede retirarse en cualquier momento sin ninguna consecuencia.
- La información recopilada será utilizada exclusivamente con fines académicos y se garantizará su confidencialidad.
- Los datos serán analizados de forma agregada, sin identificar nombres ni cargos específicos.
- La entrevista será grabada únicamente con su consentimiento para facilitar el análisis posterior.

Procedimiento

La entrevista se llevará a cabo de manera virtual a través de Google Meets, en una sesión de aproximadamente 45 minutos. Se abordarán preguntas relacionadas con la gestión de siniestros en la organización, el uso de metodologías y tecnologías aplicadas, y los desafíos actuales del sector.

Consentimiento

Declaro que he sido informado(a) sobre el propósito de esta investigación, el manejo confidencial de la información y mi derecho a retirarme en cualquier momento. Acepto participar en la entrevista y autorizo la grabación de la misma para fines analíticos.

Nombre del Directivo: Alberto Sánchez González

Firma:



Fecha: 10 de marzo de 2025

Agradecemos de antemano su valiosa colaboración en este estudio. Si tiene alguna inquietud o desea más información, puede contactarnos a través de los siguientes correos electrónicos:

- jarellano@addvaloraglobal.com
- Gsolano89471@universidadean.edu.co

Atentamente,

Jonathan Arellano
Estudiante - Maestría en Gerencia de Proyectos

Gustavo Solano
Estudiante - Maestría en Gerencia de Proyectos

UNIVERSIDAD EAN

CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Bogotá, 5 Marzo 2025

Señor(a)
Alfieri Peirano Torriani
Gerente General
Addvalora-Wmoller Global Loss Adjuster PERU

Estimado Sr. Peirano,

Nos dirigimos a usted con el fin de solicitar su participación en una entrevista semiestructurada dentro del marco del estudio de investigación titulado " Propuesta metodológica basada en principios de gerencia de proyectos para la atención de siniestros industriales y de construcción en la empresa ADDVALORA GLOBAL en Colombia ", desarrollado como parte de la Maestría en Gerencia de Proyectos de Jonathan Arellano y Gustavo Solano.

Objetivo del Estudio

Este estudio tiene como finalidad analizar y evaluar las prácticas actuales en la gestión de siniestros dentro del sector asegurador, con un enfoque en la eficiencia operativa, tiempos de ajuste, satisfacción del cliente e innovación tecnológica. A través de esta entrevista, buscamos conocer su perspectiva y experiencia en la optimización de los procesos de ajuste de siniestros dentro de Addvalora Colombia.

Confidencialidad y Uso de la Información

- Su participación es voluntaria y puede retirarse en cualquier momento sin ninguna consecuencia.
- La información recopilada será utilizada exclusivamente con fines académicos y se garantizará su confidencialidad.
- Los datos serán analizados de forma agregada, sin identificar nombres ni cargos específicos.
- La entrevista será grabada únicamente con su consentimiento para facilitar el análisis posterior.

Procedimiento

La entrevista se llevará a cabo de manera virtual a través de meet de Google, en una sesión de aproximadamente 45 minutos. Se abordarán preguntas relacionadas con la gestión de siniestros en la organización, el uso de metodologías y tecnologías aplicadas, y los desafíos actuales del sector.

Consentimiento

Declaro que he sido informado(a) sobre el propósito de esta investigación, el manejo confidencial de la información y mi derecho a retirarme en cualquier momento. Acepto participar en la entrevista y autorizo la grabación de la misma para fines analíticos.

Nombre del Directivo: Alfieri Peirano Torriani Firma:



Fecha: 01/09/2025

Agradecemos de antemano su valiosa colaboración en este estudio. Si tiene alguna inquietud o desea más información, puede contactarnos a través de los siguientes correos electrónicos:

- jarellano@addvaloraglobal.com
- Gsolano89471@universidadean.edu.co

Atentamente,

Jonathan Arellano
Estudiante - Maestría en Gerencia de Proyectos

Gustavo Solano
Estudiante - Maestría en Gerencia de Proyectos

UNIVERSIDAD EAN

CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Bogotá, 5 marzo 2025

Señor(a)
ADRIAN SILVA
DIRECTOR – ADDVALORA CENTROAMERICA
Addvalora Colombia

Estimado Adrian,

Nos dirigimos a usted con el fin de solicitar su participación en una entrevista semiestructurada dentro del marco del estudio de investigación titulado " Propuesta metodológica basada en principios de gerencia de proyectos para la atención de siniestros industriales y de construcción en la empresa ADDVALORA GLOBAL en Colombia ", desarrollado como parte de la Maestría en Gerencia de Proyectos de Jonathan Arellano y Gustavo Solano.

Objetivo del Estudio

Este estudio tiene como finalidad analizar y evaluar las prácticas actuales en la gestión de siniestros dentro del sector asegurador, con un enfoque en la eficiencia operativa, tiempos de ajuste, satisfacción del cliente e innovación tecnológica. A través de esta entrevista, buscamos conocer su perspectiva y experiencia en la optimización de los procesos de ajuste de siniestros dentro de Addvalora Colombia.

Confidencialidad y Uso de la Información

- Su participación es voluntaria y puede retirarse en cualquier momento sin ninguna consecuencia.
- La información recopilada será utilizada exclusivamente con fines académicos y se garantizará su confidencialidad.
- Los datos serán analizados de forma agregada, sin identificar nombres ni cargos específicos.
- La entrevista será grabada únicamente con su consentimiento para facilitar el análisis posterior.

Procedimiento

La entrevista se llevará a cabo de manera virtual a través de Microsoft Teams, en una sesión de aproximadamente 45 minutos. Se abordarán preguntas relacionadas con la gestión de siniestros en la organización, el uso de metodologías y tecnologías aplicadas, y los desafíos actuales del sector.

Consentimiento

Declaro que he sido informado(a) sobre el propósito de esta investigación, el manejo confidencial de la información y mi derecho a retirarme en cualquier momento. Acepto participar en la entrevista y autorizo la grabación de la misma para fines analíticos.

Nombre del Directivo: ADRIAN SILVA Firma: _____

Fecha: 18/3/2025

Agradecemos de antemano su valiosa colaboración en este estudio. Si tiene alguna inquietud o desea más información, puede contactarnos a través de los siguientes correos electrónicos:

- jarellano@addvaloraglobal.com
- Gsolano89471@universidadean.edu.co

Atentamente,

Jonathan Arellano
Estudiante - Maestría en Gerencia de Proyectos

Gustavo Solano
Estudiante - Maestría en Gerencia de Proyectos

UNIVERSIDAD EAN

- 12.5. **Anexo E.** Archivo png fase 1 final adjunto.
- 12.6. **Anexo F.** Archivo png fase 2 final adjunto.
- 12.7. **Anexo G.** Archivo png fase 3 final adjunto.
- 12.8. **Anexo H.** Archivo png fase 4 final adjunto.
- 12.9. **Anexo I.** Archivo png fase 5 final adjunto.
- 12.10. **Anexo J.** Archivo png fase 1 plan de implementación adjunto.
- 12.11. **Anexo K.** Archivo png fase 2 plan de implementación adjunto.
- 12.12. **Anexo L.** Archivo png fase 3 plan de implementación adjunto.
- 12.13. **Anexo M.** Archivo png fase 4 plan de implementación adjunto.
- 12.14. **Anexo N.** Archivo png fase 5 plan de implementación adjunto.
- 12.15. **Anexo O.** Instrumentos validados por los expertos adjunto.