

TRABAJO DE GRADO

Implementación ágil de la NIIF para PyMEs mediante SCRUM: un estudio de caso simulado.

**Corporación Universitaria Remington.
Facultad de Ciencias Contables.
Contaduría Pública.**

Autores:
Amin Paul Osorio Ozuna.
Kevin Alfonso Muñoz.
Tutor:
Néstor Amarís López.
Seminario - Diplomado.
2026.

Dedicatoria

Este trabajo va dedicado primeramente a Dios, quien nos dio la fuerza, sabiduría y fortaleza para culminar con éxito esta meta.

A nuestras familias, quienes siempre estuvieron allí, apoyándonos de forma incondicional por la confianza depositada en nosotros y motivándonos constantemente.

También a todas las personas que nos acompañaron y contribuyeron a nuestro crecimiento personal y profesional durante este proceso.

Agradecimientos

Agradecemos primeramente a Dios por permitirnos culminar esta nueva etapa académica. A nuestras familias por su apoyo permanente para que lográramos cumplir nuestro sueño, a mis docentes y asesores por sus orientaciones y enseñanzas y a la corporación Universitaria Remington – UNIREMINGTON por brindarnos la formación necesaria para alcanzar este logro. A todos, nuestro más sincero agradecimiento.

Tabla de Contenidos

Resumen.....	6
Palabras clave.....	6
Problemática abordada.....	7
Objetivos	8
Objetivo general.....	8
Objetivos específicos.....	8
Metodología	9
Descripción de la unidad de análisis	10
Variables de estudio	10
Población y muestra	11
Nivel de investigación.....	12
Diseño de la investigación.....	13
Técnicas e instrumentos para la recolección y el procesamiento de la información.....	14
Consideraciones éticas	15
Introducción	17
Propuesta de Implementación	18
Descripción de la Organización Tipo.....	19
Estructura de Roles Scrum Adaptada.....	20
Product Backlog para la Implementación NIIF para PyMEs.....	20
Planeación de Sprints	22
Ceremonias Adaptadas al Contexto Contable (Grupo 2).....	23

	5
Sprint Planning (Reunión de Planificación del Sprint)	23
Daily Scrum (Reunión Diaria de Sincronización).....	24
Sprint Review (Revisión del Sprint)	24
Sprint Retrospective (Retrospectiva del Sprint).....	25
Criterios de Aceptación (Definition of Done).....	25
Resultados	26
Conclusiones	33
Referencias	36

Resumen

Esta investigación analiza la integración del marco de “trabajo Ágil – SCRUM” como un modelo novedoso para la gestión de la convergencia y actualización de las Normas Internacionales de Información Financiera – NIIF. Los marcos regulatorios globales son cada vez más complejos. Los métodos tradicionales de gestión contable resultan rígidos ante este escenario. Por tanto, se requiere evaluar alternativas que aseguren calidad y oportunidad en el cumplimiento normativo.

La problemática que se identificó revela que la adopción de normativas contables suele registrar cuellos de botella operativos y falta de comunicación entre las áreas financiera, técnica y de auditoría, lo que aumenta el riesgo de hallazgos significativos en los estados financieros. Los resultados mas importantes sugieren que la aplicación de principios como la inspección y la adaptación permite reducir significativamente los tiempos de cierre y mejorar la satisfacción de los usuarios internos mediante entregas incrementales de políticas contables y revelaciones. Se concluye que la agilidad organizacional, sustentada en roles como el “Product Owner” financiero, transforma la contabilidad en un proceso de mejora continua y transparencia estratégica.

Palabras clave

SCRUM en contabilidad, Implementación NIIF, Agilidad financiera, Gobernanza de proyectos, Reporte financiero ágil.

Problemática abordada

La adopción de las NIIF no es un hecho puntual. Es un proceso dinámico que exige análisis y control permanentes, debido a las actualizaciones periódicas del IASB. Los proyectos contables tradicionales se ejecutan bajo esquemas predictivos o en cascada. Este enfoque presenta limitaciones cuando los requisitos normativos cambian con frecuencia o la infraestructura tecnológica de la organización requiere ajustes rápidos. Esa rigidez metodológica genera ineficiencias en la generación y entrega de los informes financieros bajo NIIF, comprometiendo la exactitud y la pertinencia de la información entregada a los responsables de tomar las decisiones.

En la revisión documental llevada a cabo se ha podido observar que la inexistencia de un marco de colaboración multidisciplinario entre los responsables de los procesos de contabilidad, auditoría y de los recursos tecnológicos, se muestran como una “deuda técnica” contable, donde las políticas no reflejan fielmente la realidad económica por retrasos en su validación. En términos contables, este problema está vinculado al ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico) y al ODS 9 (Industria, innovación e infraestructura), pues la falta de transparencia financiera dificulta el desarrollo sostenible y restringe la habilidad de las empresas para competir en mercados globales que requieren informes de alta calidad y fiabilidad.

Objetivos

Objetivo general

Aplicar la metodología Scrum en el diseño de un plan de implementación de la NIIF para PyMEs, mediante un estudio de caso simulado en una empresa del Grupo 2, con el fin de evaluar su viabilidad operativa para fortalecer la calidad de la información financiera.

Objetivos específicos

Identificar los fundamentos teóricos y normativos de Scrum y de la NIIF para PyMEs que sustentan su integración en procesos contables..

Diseñar un plan de implementación ágil que defina roles, product backlog, sprints y ceremonias adaptadas al contexto de una PyME del Grupo 2 de NIIF.

Evaluar la viabilidad operativa del plan propuesto a partir del análisis de su impacto potencial en la reducción de hallazgos de auditoría y en el fortalecimiento de la comunicación interdisciplinaria.

Metodología

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, mediante un diseño de estudio de caso simulado con un nivel descriptivo-propositivo. La elección de este diseño respondió al propósito de construir y analizar un plan de implementación de la Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para PyMEs), utilizando la metodología Scrum, a partir de la revisión crítica de la literatura y la posterior construcción de una propuesta operativa aplicable a una organización tipo del Grupo 2 de NIIF. El estudio no buscó intervenir en una empresa real, sino diseñar un modelo de gestión ágil que pudiera ser replicado en contextos organizacionales sujetos a convergencia normativa.

El diseño de estudio de caso simulado se justifica porque permite explorar en profundidad la aplicación de Scrum en el ámbito contable, identificando los elementos críticos de planeación, ejecución y control que requeriría una organización real del Grupo 2 de NIIF. A diferencia de una investigación puramente documental, este diseño incorpora un ejercicio de aplicación práctica que dota de contenido operativo a los hallazgos teóricos, facilitando la comprensión de los mecanismos mediante los cuales Scrum puede optimizar los procesos de implementación normativa. La literatura revisada respalda esta aproximación, al reconocer que los marcos ágiles requieren ser adaptados a contextos específicos para evidenciar su viabilidad operativa (Hoyos Giraldo, 2024; Rahman, 2024).

La investigación se sustentó en el método analítico-sintético en su fase inicial, para descomponer los fundamentos teóricos y normativos, y en el método de modelación propositiva para la construcción del plan de implementación. Este último método permitió diseñar una estructura de trabajo con sprints, roles y entregables específicos, basada en las experiencias documentadas en la literatura y adaptada a las particularidades del proceso contable bajo NIIF para PyMEs.

Descripción de la unidad de análisis

La unidad de análisis estuvo constituida por la literatura científica, técnica y normativa relacionada con la aplicación de la metodología Scrum en procesos de implementación, actualización y gestión de las Normas Internacionales de Información Financiera. Esta unidad comprendió artículos científicos publicados en revistas indexadas, trabajos de grado, documentos técnicos, libros especializados, guías metodológicas y publicaciones institucionales que abordaron la gestión ágil de proyectos, la transformación digital de los procesos financieros, la gobernanza organizacional y la implementación de estándares contables internacionales. Al tratarse de una investigación documental, la unidad de análisis no estuvo conformada por personas u organizaciones específicas, sino por los documentos que contienen el conocimiento objeto de estudio.

Variables de estudio

En coherencia con el carácter descriptivo de la investigación, las variables fueron definidas como categorías de análisis orientadas a organizar y sistematizar la información

recopilada durante la revisión documental. La variable central correspondió a la implementación de la metodología Scrum en procesos contables, mientras que las variables complementarias estuvieron representadas por los fundamentos conceptuales del marco Scrum, los indicadores de desempeño utilizados en proyectos ágiles, la calidad de la información financiera, la gestión del cumplimiento de las NIIF, la comunicación interdisciplinaria, la reducción de hallazgos de auditoría y la adaptabilidad organizacional frente a cambios normativos. Estas variables permitieron establecer criterios homogéneos para el análisis de la información y facilitaron la comparación de los diferentes aportes encontrados en la literatura especializada.

Población y muestra

De acuerdo con la naturaleza documental del estudio, no fue necesario definir una población estadística ni seleccionar una muestra mediante procedimientos probabilísticos o no probabilísticos. Conforme a los lineamientos metodológicos para este tipo de investigaciones, el análisis se centró en fuentes documentales relacionadas con el objeto de estudio, razón por la cual este apartado se sustituye por la descripción del corpus documental utilizado. La selección de las fuentes respondió a criterios de pertinencia temática, actualidad, rigor académico y relación directa con los objetivos de la investigación. Se privilegiaron publicaciones comprendidas entre los años 2021 y 2025, incorporando únicamente algunas referencias de carácter clásico, como la Guía Scrum y la

Guía PMBOK, debido a su relevancia conceptual para comprender los fundamentos de la metodología ágil y la gestión de proyectos.

Las fuentes documentales fueron localizadas mediante consultas en bases de datos académicas, repositorios universitarios y literatura especializada, priorizando documentos con arbitraje científico y publicaciones institucionales reconocidas. Posteriormente, se aplicó un proceso de revisión crítica que permitió seleccionar aquellas referencias que aportaban evidencia suficiente para sustentar el análisis desarrollado en la investigación.

Nivel de investigación

El estudio corresponde a una investigación de nivel descriptivo. Este nivel fue seleccionado porque el propósito principal consistió en identificar, organizar y describir las características de la metodología Scrum y su aplicación en procesos de implementación de las NIIF, sin pretender establecer relaciones causales entre variables ni medir experimentalmente sus efectos sobre el desempeño organizacional. La investigación buscó ofrecer una visión estructurada del conocimiento existente, resaltando las principales coincidencias, diferencias y aportes identificados en la literatura científica.

El carácter descriptivo permitió analizar por separado cada una de las categorías de estudio para luego integrarlas en una discusión crítica orientada a responder la pregunta de investigación. En este sentido, la investigación se orientó a entender cómo diferentes autores explican la incorporación de las metodologías ágiles en el ámbito contable y cuáles son las implicaciones que pueden tener estas prácticas sobre la calidad de la información financiera y la gestión de proyectos de implementación normativa.

Diseño de la investigación

El estudio se realizó con un diseño documental, entendido como una estrategia metodológica basada en la recolección, sistematización, análisis e interpretación de información proveniente de documentos previamente editados. Este diseño se justifica, ya que el problema de investigación se enfocó en la sistematización del conocimiento existente en cuanto a la aplicación de Scrum en procesos contables, sin la necesidad de recurrir a la intervención directa de organizaciones, personas o escenarios reales.

El proceso metodológico se desarrolló en cinco etapas sucesivas. En el primero se estableció la pregunta orientadora de la investigación y los objetivos general y específicos. En la segunda etapa, se realizó una búsqueda sistemática de información consultando libros especializados, artículos científicos, trabajos académicos y documentos técnicos relacionados con las metodologías ágiles, la implementación de NIIF y la gestión de

proyectos. La tercera etapa consistió en evaluar la idoneidad y calidad de las fuentes seleccionadas, considerando criterios como la actualidad, la relación temática, el respaldo académico y el aporte al problema de investigación.

Posteriormente, en la cuarta etapa, se procedió a organizar la información a través de matrices de análisis documental que permitieron clasificar los documentos de acuerdo con categorías previamente definidas, lo cual facilitó la comparación de conceptos, enfoques metodológicos, ventajas, limitaciones y experiencias reportadas por los diferentes autores. Finalmente, se procedió a realizar en la quinta etapa el análisis interpretativo de la información a través de la técnica de análisis de contenido, identificando patrones de convergencia y divergencia entre las investigaciones revisadas y construyendo una discusión crítica en función de los objetivos planteados.

Técnicas e instrumentos para la recolección y el procesamiento de la información

La principal técnica de recolección de información fue la revisión sistemática de documentos. Esta técnica posibilitó la identificación, selección y examinación crítica de documentos relacionados con la aplicación de Scrum en procesos financieros y contables. Como instrumento de apoyo se utilizaron matrices de registro bibliográfico y fichas de análisis documental, en las cuales se consignó información relacionada con los autores,

año de publicación, objetivos, metodología, principales resultados y aportes relevantes para la investigación.

El procesamiento de la información se desarrolló mediante análisis de contenido de carácter cualitativo. Los documentos fueron organizados en categorías temáticas relacionadas con los objetivos específicos del estudio, permitiendo comparar las diferentes posiciones de los autores, identificar tendencias investigativas y construir una interpretación crítica de los resultados encontrados. Debido a la naturaleza documental de la investigación, no fue necesario aplicar procedimientos de análisis estadístico inferencial, puesto que la información analizada estuvo constituida por documentos académicos y no por datos cuantitativos obtenidos mediante mediciones experimentales o encuestas.

Consideraciones éticas

La investigación se desarrolló respetando los principios éticos propios de la investigación científica, especialmente aquellos relacionados con la honestidad académica, la transparencia en el uso de las fuentes de información y el reconocimiento de la propiedad intelectual de los autores consultados. Todas las ideas, conceptos y resultados provenientes de investigaciones previas fueron citados y referenciados conforme a las normas de la American Psychological Association (APA), séptima edición, evitando cualquier forma de plagio, manipulación o uso indebido de la información.

Igualmente, por tratarse de una investigación documental, el estudio no involucró la participación de seres humanos, la recolección de datos personales ni la intervención sobre organizaciones, razón por la cual no representó riesgos éticos asociados con el tratamiento de participantes o información confidencial.

Finalmente, durante el proceso de elaboración del manuscrito se emplearon herramientas de inteligencia artificial de carácter generativo exclusivamente como apoyo para la revisión de estilo, la organización preliminar de ideas y el fortalecimiento de la claridad expositiva del documento (OpenAI, 2026). Estas herramientas nunca sustituyeron la reflexión crítica hecha por los investigadores ni la valoración de la evidencia científica consultada. La selección de las fuentes, el análisis de la información, la construcción de los resultados, la discusión y las conclusiones son responsabilidad del juicio académico de los autores, quienes asumen la responsabilidad sobre el contenido final del trabajo.

Introducción

La investigación se basó, desde lo teórico, en el control empírico de procesos, donde SCRUM se apoya en los tres pilares que son transparencia, inspección y adaptación. En la actividad contable, la transparencia garantiza una visibilidad permanente del estado de cumplimiento de las NIIF, mientras que la inspección periódica evita que los errores se difundan en los estados financieros de cierre. La agilidad no elimina los procesos, sino que pone a las personas y a sus interacciones por encima de las herramientas rígidas, promoviendo equipos auto - organizados que responden proactivamente al cambio.

La literatura consultada, indica que los marcos ágiles aumentan la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente en áreas no tecnológicas como la financiera. Jiménez (2015) destaca que Scrum facilita la revisión de trabajos complejos en bloques manejables llamados Sprints. En el ámbito contable, esto implica la revisión progresiva de normas específicas como la NIIF 9 o la NIIF 16, donde Molina (2012) propone una colaboración activa entre contabilidad y auditoría para romper los silos funcionales que frenan la entrega de valor financiero. A su vez, Macías-Linares et al. (2024) señalan que la dependencia de sistemas tradicionales sigue siendo un obstáculo para la transparencia requerida por los estándares internacionales. Por ello la gestión del conocimiento organizacional se convierte en ventaja competitiva cuando se integra con metodologías que sistematizan las experiencias del equipo contable. Finalmente, la precisión en los informes financieros es un indicador crítico de calidad que, bajo un enfoque ágil, se ve reforzado por revisiones rigurosas y el uso de software de automatización.

La integración de Scrum está estrechamente relacionada con el primer objetivo específico, porque invita a redefinir las jerarquías financieras bajo roles como el Propietario del Proceso o Product Owner (Gerente Contable), quien prioriza los requerimientos normativos en una Lista de Producto dinámica (Product Backlog). Esta La estructura permite materializar la hipótesis sobre la reducción de tiempos, ya que cada Sprint genera un incremento funcional, tal como una nota a los estados financieros validada o una política de medición ajustada. Los resultados esperados de esta dinámica no deben verse únicamente como el cumplimiento legal, sino como un incremento de la madurez organizacional respecto a la planificación y seguimiento de metas financieras. Al final, la agilidad contable se convierte en la herramienta para superar la rigidez del modelo secuencial, alineando la ejecución técnica con los objetivos estratégicos de la alta dirección.

Propuesta de Implementación

Esta sección constituye el núcleo operativo del trabajo. En ella se presenta el Plan de Implementación Ágil para NIIF para PyMEs, desarrollado a partir de los fundamentos teóricos revisados y adaptado a las necesidades de una organización tipo del Grupo 2 colombiana, en proceso de convergencia al estándar internacional para pequeñas y medianas entidades.

Descripción de la Organización Tipo

Para efectos del estudio de caso simulado, se definió una organización con las siguientes características: empresa del sector comercial, con ingresos anuales entre 3.000 y 30.000 UVT, clasificada dentro del Grupo 2 según los criterios establecidos por la Ley 1314 de 2009 y el Decreto 3022 de 2013. La empresa cuenta con un equipo financiero de cuatro personas (contador general, un auxiliar contable, un auxiliar administrativo y el gerente general como responsable de la toma de decisiones financieras). La organización ha iniciado el proceso de convergencia a NIIF para PyMEs, pero presenta retrasos en la documentación de políticas contables y en la aplicación de secciones clave como la Sección 11 (Instrumentos Financieros Básicos), la Sección 17 (Propiedad, Planta y Equipo) y la Sección 20 (Arrendamientos). De acuerdo con el marco normativo establecido por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB, 2015), las entidades del Grupo 2 deben aplicar la NIIF para PyMEs, la cual contiene requerimientos de reconocimiento, medición, presentación y revelación adaptados a las características de este tipo de organizaciones. Esta configuración es representativa de las empresas del Grupo 2 en Colombia, las cuales enfrentan limitaciones de recurso humano y tecnológico para adelantar procesos de convergencia normativa (Casanova-Villalba et al., 2023; Hoyos Giraldo, 2024).

Estructura de Roles Scrum Adaptada

La asignación de responsabilidades constituye el primer paso para operativizar el modelo ágil en el contexto contable. La Tabla 1 presenta la equivalencia entre los roles tradicionales de Scrum y los perfiles financieros existentes en la organización tipo del Grupo 2 de NIIF.

Tabla 1. Equivalencia de Roles Scrum en la Estructura Contable (Grupo 2 NIIF).

<i>Rol Scrum</i>	<i>Equivalente en la Organización</i>	<i>Responsabilidad en la Implementación NIIF para PyMEs</i>
Product Owner	Contador General / Gerente General	Priorizar el Product Backlog, aprobar entregables normativos y validar el cumplimiento de los criterios de aceptación.
Scrum Master	Coordinador de Proyectos (rol asignado a un miembro del equipo con experiencia en gestión)	Facilitar las ceremonias, eliminar obstáculos técnicos y procedimentales, y asegurar la aplicación de los principios ágiles.
Team Members	Auxiliar contable, Auxiliar administrativo, Asesor externo (si aplica)	Ejecutar las tareas de diagnóstico, diseño de políticas, depuración de saldos y adecuación de registros.

Fuente: Elaboración propia a partir de Schwaber y Sutherland (2013) y Hoyos Giraldo (2024).

Product Backlog para la Implementación NIIF para PyMEs

El Product Backlog constituye el listado priorizado de todos los requerimientos, tareas y entregables necesarios para completar la implementación de la NIIF para PyMEs en la organización tipo. Cada ítem fue definido en función de las necesidades normativas identificadas, considerando las secciones aplicables al sector comercial, y priorizado por el Product Owner según su impacto regulatorio, complejidad técnica y dependencia con

otras actividades. La estimación en story points permite al equipo planificar la cantidad de trabajo que puede abordar en cada sprint.

Tabla 2. Product Backlog Priorizado para Implementación NIIF para PyMEs.

<i>Ítem</i>	<i>Historia de Usuario</i>	<i>Sección NIIF PyMEs</i>	<i>Estimación (Story Points)</i>	<i>Prioridad</i>
1	Como contador, necesito un diagnóstico de brechas frente a NIIF para PyMEs (IASB, 2015) para identificar las áreas críticas de ajuste.	Todas	5	Alta
2	Como gerente, requiero la elaboración de políticas contables para instrumentos financieros básicos (efectivo, cartera, proveedores).	Sección 11	8	Alta
3	Como contador, necesito la definición de políticas para Propiedad, Planta y Equipo (reconocimiento, medición, depreciación).	Sección 17	5	Alta
4	Como auxiliar contable, requiero lineamientos para el manejo de arrendamientos (operativos y financieros) bajo NIIF PyMEs.	Sección 20	8	Alta
5	Como contador, necesito depurar los saldos de cartera para aplicar el modelo de deterioro de instrumentos financieros.	Sección 11	8	Alta
6	Como gerente, requiero la elaboración de notas a los estados financieros conforme a los requerimientos de la Sección 8.	Sección 8	13	Media-Alta
7	Como contador, necesito diseñar procedimientos de control interno para el proceso de cierre bajo NIIF PyMEs.	Transversal	5	Media

8	Como contador, requiero la conciliación de saldos iniciales entre el marco anterior (Decreto 2649) y NIIF PyMEs.	Transversal	5	Alta
9	Como gerente, necesito capacitación al equipo en los nuevos criterios de reconocimiento y medición.	Transversal	3	Media
10	Como contador, requiero la actualización del manual de políticas contables con los nuevos criterios NIIF PyMEs (IASB, 2015).	Transversal	3	Media-Baja

Fuente: Elaboración propia a partir del IASB (2015) y la literatura revisada.

Planeación de Sprints

La implementación se estructuró en cinco sprints, cada uno con una duración de tres semanas, para un total de 15 semanas de ejecución. Esta duración fue seleccionada porque las empresas del Grupo 2 suelen tener menor capacidad operativa para dedicar tiempo exclusivo a proyectos de convergencia, por lo que ciclos más cortos permiten mantener el enfoque sin descuidar las obligaciones tributarias y de reporte ordinarias. La literatura revisada coincide en que ciclos de tres a cuatro semanas resultan adecuados para proyectos de mediana complejidad, especialmente en organizaciones con equipos reducidos (Rahman, 2024; Hoyos Giraldo, 2024).

Tabla 3. Planeación de Sprints para la Implementación NIIF para PyMEs.

<i>Sprint</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Entregables</i>	<i>Ítems del Backlog</i>
Sprint 1	Establecer el diagnóstico y el alcance de la implementación NIIF para PyMEs.	Informe de brechas; cronograma detallado; roles definidos.	ID 1

Sprint 2	Diseñar y validar políticas contables para instrumentos financieros y arrendamientos.	Políticas Sección 11, 17 y 20 aprobadas; matriz de deterioro de cartera.	ID 2, 3, 4, 5
Sprint 3	Depurar saldos críticos y conciliar diferencias entre el marco anterior y NIIF PyMEs.	Saldos de cartera y PPE depurados; conciliación inicial.	ID 5 (continuación), 8
Sprint 4	Elaborar revelaciones y diseñar controles internos para el proceso de cierre.	Notas a los estados financieros (borrador); procedimientos de control interno.	ID 6, 7
Sprint 5	Consolidar, capacitar y entregar los productos finales de la implementación.	Manual de políticas actualizado; conciliaciones finales; capacitación realizada.	ID 9, 10

Fuente: Elaboración propia.

Ceremonias Adaptadas al Contexto Contable (Grupo 2)

La ejecución de cada sprint requiere de reuniones estructuradas que aseguren la alineación del equipo y la transparencia en el avance. A continuación, se describe el propósito y la frecuencia de las ceremonias adaptadas a la realidad operativa de una empresa del Grupo 2 de NIIF.

Sprint Planning (Reunión de Planificación del Sprint)

Se realiza al inicio de cada sprint, con una duración máxima de dos horas. Participan el Product Owner (Contador General o Gerente), el Scrum Master y los Team Members (auxiliar contable, auxiliar administrativo). El objetivo es seleccionar los ítems del backlog que se desarrollarán en el sprint, desglosarlos en tareas concretas y definir los criterios de aceptación para cada entregable. Por ejemplo, para la política de arrendamientos (Sección 20), el criterio de aceptación será: "Política documentada,

validada con el asesor externo y aprobada por la gerencia". Esta planeación detallada evita ambigüedades y asegura que todos los participantes comprendan el alcance del trabajo (Schwaber & Sutherland, 2013).

Daily Scrum (Reunión Diaria de Sincronización)

Se realiza cada día hábil durante 15 minutos, al inicio de la jornada laboral. Participa todo el equipo del proyecto. Dado el tamaño reducido del equipo, esta ceremonia puede ser una conversación breve y directa en la que cada miembro responde a tres preguntas: ¿Qué hice ayer?, ¿Qué haré hoy?, ¿Tengo algún obstáculo?. Esta dinámica permite identificar oportunidades de mejora y ajustar el plan de trabajo de manera oportuna, evitando la acumulación de retrasos que caracteriza a los proyectos predictivos. Molina (2012) y Hoyos Giraldo (2024) coinciden en que la comunicación frecuente es un factor crítico para el éxito de proyectos en organizaciones con equipos interdisciplinarios reducidos.

Sprint Review (Revisión del Sprint)

Se realiza al finalizar cada sprint, con una duración de una hora. Participa el equipo del proyecto y, cuando sea pertinente, el asesor externo o el revisor fiscal. Su objetivo es presentar los entregables del sprint, obtener retroalimentación y ajustar el backlog para los sprints siguientes. Por ejemplo, al finalizar el Sprint 2, se presentan las políticas de Sección 11 y 20 para validación del gerente y del revisor fiscal. Esta retroalimentación temprana evita reprocesos y fortalece la confianza en el proceso, tal como lo señalan Mercado-Ramos et al. (2015) al referirse a las buenas prácticas de aseguramiento de la calidad.

Sprint Retrospective (Retrospectiva del Sprint)

Se realiza inmediatamente después del Sprint Review, con una duración de 45 minutos. Participa únicamente el equipo del proyecto. El propósito es reflexionar sobre el proceso interno: qué funcionó bien, qué aspectos deben mejorarse y qué acciones concretas se implementarán en el siguiente sprint para aumentar la eficiencia. Esta ceremonia es fundamental para la mejora continua, especialmente en organizaciones pequeñas donde los recursos son limitados y cada ineficiencia tiene un impacto significativo (Hoyos Giraldo, 2024; Schwaber & Sutherland, 2013).

Criterios de Aceptación (Definition of Done)

Un entregable se considera terminado únicamente cuando cumple con todos los siguientes criterios, los cuales aseguran la calidad y trazabilidad de los productos contables en una organización del Grupo 2:

1. Fue desarrollado según los requerimientos de la NIIF para PyMEs.
2. Fue revisado y aprobado por el Product Owner (Contador General o Gerente).
3. Fue documentado y almacenado en el repositorio institucional (físico o digital).
4. Cuenta con la evidencia de soporte necesaria (ej.: cálculos, conciliaciones, facturas de respaldo).
5. Fue comunicado a las áreas involucradas y, cuando aplique, al revisor fiscal o asesor externo.

Esta definición de terminado se alinea con las recomendaciones de la literatura sobre gestión de proyectos, que enfatizan la importancia de establecer criterios claros para evitar malentendidos y garantizar la calidad de los entregables (PMI, 2017; Rodríguez et al., 2019).

Resultados

La revisión documental y la construcción del plan de implementación para el Grupo 2 permiten afirmar que Scrum es una opción metodológica viable para gestionar proyectos de convergencia a NIIF para PyMEs. Su contribución más relevante es la estructura de trabajo iterativa, que reparte la complejidad normativa en ciclos breves de ejecución (sprints), facilitando la adaptación a cambios regulatorios y a las contingencias propias de la operación contable diaria en organizaciones con equipos pequeños. Este hallazgo se alinea con lo señalado por Rahman (2024) y Hoyos Giraldo (2024), quienes encontraron que las metodologías ágiles mejoran la capacidad de respuesta de la organización en entornos de alta incertidumbre normativa.

Con relación al primer objetivo específico, la equivalencia de roles construida en la Tabla 1, demuestra que los fundamentos de Scrum son compatibles con la gobernanza financiera de las PYMES. El Product Owner (jefe de Contabilidad o Gerente) se responsabiliza de la priorización del backlog. El Scrum Master actúa como facilitador y

eliminador de obstáculos. La distribución de responsabilidades traslada el control jerárquico a un modelo de liderazgo facilitador, donde la toma de decisiones está descentralizada y se basa en la inspección continua del progreso (Schwaber y Sutherland, 2013; PMI, 2017). Esta visión está respaldada por Macías-Linares et al. (2024), quienes afirman que la difusión del conocimiento y la independencia de los equipos mejoran el desempeño organizacional, condiciones que el modelo Scrum promueve de manera natural.

A esta altura del análisis, es importante sintetizar las diferencias encontradas entre los enfoques tradicionales de gestión y la metodología Scrum, considerando aquellos aspectos que inciden directamente sobre la implementación de la NIIF para PyMEs y la capacidad de adaptación de las organizaciones del Grupo 2 frente a nuevos requerimientos regulatorios.

Tabla 4. Matriz comparativa de modelos de gestión en la implementación de NIIF para PyMEs.

<i>Característica</i>	<i>Modelo Tradicional (Predictivo)</i>	<i>Modelo Scrum (Agile)</i>	<i>Impacto Contable</i>
Planificación	Exhaustiva y rígida al inicio	Iterativa y adaptable	Mayor ajuste a cambios normativos
Documentación	Requerimiento de volúmenes masivos	Foco en el valor y reporte funcional	Reducción de la carga operativa
Respuesta al cambio	Baja, requiere control de cambios estricto	Alta, mediante retroalimentación constante	Cumplimiento normativo dinámico

Fuente: Elaboración propia basada en las fuentes revisadas.

En la Tabla anterior se evidencia que las diferencias entre ambos enfoques van más allá de la forma como se planifican las actividades. La evidencia documental indica que la principal ventaja de Scrum consiste en distribuir el trabajo mediante ciclos cortos, los cuales facilitan la revisión continua de políticas contables, procedimientos y revelaciones financieras. Este postulado es acorde con lo planteado por Rahman (2024), quien identifica que la gestión ágil presenta mejores niveles de adaptación frente a proyectos sujetos a cambios frecuentes, mientras que Ballesteros (2021) señala que la retroalimentación permanente favorece la toma de decisiones durante la ejecución del proyecto. Desde el punto de vista contable, esta dinámica se entiende como una oportunidad para disminuir los reprocesos asociados con la actualización normativa y mejorar la oportunidad en la presentación de la información financiera.

El diseño realizado del Product Backlog, desarrollado en la Tabla 2, da respuesta al segundo objetivo específico, que se centra en los indicadores de desempeño ágiles. El hecho de priorizar ítems como el diagnóstico de brechas (ID 1) o la elaboración de políticas para instrumentos financieros (ID 2), todo ello evidencia que la medición del progreso debe ser el porcentaje de las historias completadas por sprint y el cumplimiento de los criterios de aceptación, más que los índices de costo tradicionales. En el caso de Casanova-Villalba et Alabama. (2023) y Ulloa-Ulloa y Baquero-Valladares (2025), ambos autores coinciden en que este tipo de indicadores operativos permite una gestión más precisa de los proyectos, identificando desviaciones tempranas y ajustando el curso de acción sin esperar al cierre

del período. La Tabla 3, por su parte, demuestra que la planeación por sprints facilita el seguimiento de estos indicadores, ya que cada sprint genera entregables verificables que pueden ser evaluados de manera independiente.

En el desarrollo del tercer objetivo, aclara cuál es el efecto de las ceremonias de Scrum sobre la comunicación interdisciplinaria y la disminución de los resultados de auditoría. La coordinación de las reuniones diarias de sincronización (Daily Scrum) y las revisiones periódicas (Sprint Review), generan canales bidireccionales de comunicación entre las áreas financieras y administrativas, con lo cual se rompen las barreras internas que tradicionalmente han frenado los proyectos contables en las PyMEs (Molina, 2012). En ese mismo contexto, la revisión gradual de las políticas y las revelaciones, que se validan en cada Sprint Review, ayudan a identificar y corregir inconsistencias antes del cierre contable, disminuyendo la probabilidad de que el revisor fiscal determine hallazgos importantes para presentar en su informe. Este comportamiento es consistente con las buenas prácticas descritas por Mercado-Ramos et al. (2015) y Reed y Wyckoff (s.f.), quienes destacan la importancia de la evaluación continua como mecanismo complementario al control interno tradicional.

Esta revisión permite afirmar que la implementación del modelo propuesto en el contexto del Grupo 2 de NIIF no carece de desafíos. Antes, por el contrario, la literatura

revisada señala que en el ámbito contable de las PyMEs existen barreras significativas para la adopción de las metodologías ágiles, tales como la resistencia al cambio, la limitada capacidad tecnológica y la falta de capacitación (Hoyos Giraldo, 2024; Piergentili, 2023). Para mitigar estos riesgos, el plan contempla a partir del Sprint 5, actividades de entrenamiento y actualización del manual de políticas, lo que asegura que el conocimiento generado durante el proyecto sea transferido y sostenible en el tiempo. En este sentido, la gestión del conocimiento organizacional se convierte en un componente de alta criticidad para la sostenibilidad del modelo, tal como lo plantea Macías-Linares et al. (2024).

La división del trabajo en los cinco ciclos, organizados en sprints de tres semanas, permiten abordar los componentes esenciales de una implementación de NIIF para PyMEs: diagnóstico, diseño de políticas (Secciones 11, 17, 20), depuración de saldos, elaboración de revelaciones (Sección 8) y consolidación final. El objetivo de este estándar, preparado por el IASB (2015), es para las entidades que no tienen la obligación de rendir cuentas públicas y necesitan un marco contable más simple, pero al mismo tiempo riguroso.

En ese orden de ideas, la estructura de sprints es lo suficientemente flexible para poder incorporar los ajustes normativos que puedan ocurrir durante el período de ejecución, sin comprometer el cronograma general, a la vez que la evidencia documental sugiere que la duración de los sprints debe ajustarse a la complejidad de las tareas y a la capacidad del

equipo (Schwaber y Sutherland, 2013). En el caso de las PYMES, tres semanas constituyen un plazo adecuado, ya que permite avanzar en los aspectos normativos sin perder el ritmo de las obligaciones fiscales y de presentación de informes de la organización (Rahman, 2024; Hoyos Giraldo, 2024).

Los criterios de aceptación y la matriz de roles son elementos distintivos del modelo propuesto con relación a los enfoques tradicionales. Mientras que en los proyectos predictivos la documentación es extensa y de poca funcionalidad, en el modelo ágil la documentación se genera de forma incremental y se va validando con los usuarios finales (gerencia, revisor fiscal) en cada revisión. La tabla comparativa entre modelos de gestión recoge estas diferencias y corrobora que el modelo ágil presenta ventajas significativas en cuanto a adaptabilidad, capacidad de respuesta al cambio y disminución de reprocesos. No solamente reducir la carga operativa, sino que asegura que los productos generados sean pertinentes y aplicables a la realidad de la organización (Ballesteros, 2021). La tabla comparativa entre los modelos de gestión recoge estas diferencias y corrobora que el modelo ágil presenta ventajas significativas en cuanto a adaptabilidad, capacidad de respuesta al cambio y disminución de reprocesos.

Todo lo anterior, conlleva a entender que la viabilidad de la implementación bajo SCRUM está sujeta al compromiso de la alta dirección y a la disponibilidad del equipo contable para adaptarse y asumir las nuevas dinámicas de trabajo. No se trata de reemplazar

el conocimiento técnico contable que exige la NIIF para las PyMEs, por la metodología Scrum, sino de reforzarlos mediante la aplicación de un marco de gestión que prioriza la transparencia, la inspección continua y la adaptación a las nuevas circunstancias. Este enfoque, como señalan Rodríguez et al. (2019), requiere de un cambio cultural que valore la colaboración y la comunicación por encima de los procesos rígidos, y debe ser gestionado cuidadosamente por el Scrum Master y el Product Owner desde el Sprint 1.

Conclusiones

Los resultados de la investigación evidencian que el marco Scrum es conceptualmente compatible con la gobernanza financiera de las empresas del Grupo 2 de NIIF, siempre y cuando los roles de Product Owner, Scrum Master y Team Members se asignen a perfiles contables y administrativos que tengan capacidad de decisión y liderazgo. La equivalencia planteada en este estudio de caso modifica el control jerárquico tradicional por un modelo de inspección y adaptación continua, este cambio fortalece la transparencia de los reportes financieros, sin que se alteren los fundamentos técnicos de la NIIF para PyMEs.

Como solución del segundo objetivo, se logró la identificación de indicadores de desempeño ágiles, tales como el porcentaje de historias completadas por sprint o el número de hallazgos en revisiones, los cuales se pueden considerar más puntuales que los tradicionales índices de costo, en el monitoreo del progreso de una implementación normativa en una PyME. La propuesta de planear sprints con entregables verificables cada tres semanas, permite medir temprano el avance y corregir a tiempo las desviaciones, con lo cual se disminuyen los riesgos de terminar acumulando tareas al final del proyecto.

En el desarrollo del tercer objetivo se evidenció que la inclusión de ceremonias como el Daily Scrum y la Sprint Review en el plan de implementación, fortalece la

comunicación interdisciplinaria entre las áreas contable y administrativa de la organización tipo. Estas acciones contribuyen a una gestión más organizada y transparente de los procesos de convergencia normativa, con ello se facilita la identificación y la resolución de inconsistencias antes del cierre contable. Este modelo, que complementa los métodos tradicionales de control interno en el contexto de las PyMEs, implica una reducción de los reprocesos y una mejora en la trazabilidad de las actividades.

Con el desarrollo del estudio de caso simulado se demuestra, además, que la implementación de NIIF para PyMEs mediante Scrum es operativamente viable en organizaciones del Grupo 2 de NIIF, siempre que se defina: el Product Backlog como un componente prioritario, una estructura de sprints definida y un equipo capacitado en los principios ágiles. Para esta propuesta se presentaron cinco sprints de tres semanas, con lo cual se cubren los componentes esenciales de la convergencia (diagnóstico, políticas para Secciones 11, 17 y 20, depuración de saldos, revelaciones y consolidación), ofreciendo un plan de acción replicable y adaptable a diferentes contextos de las PyMEs colombianas.

Para finalizar, la aplicación de Scrum a la gestión de proyectos contables en el Grupo 2 de NIIF no se reduce a una mejora operativa, sino que representa un cambio de paradigma en la forma de planificar y ejecutar la convergencia normativa, especialmente en organizaciones con recursos limitados. La agilidad, entendida como la capacidad de

inspeccionar y adaptar permanentemente el proceso, se convierte en un facilitador estratégico que alinea la gestión financiera con los requisitos de la NIIF para PyMEs y con las necesidades de adaptación y sostenibilidad de las pequeñas y medianas empresas colombianas.

Referencias

Ballesteros, L. (2021). Implementación y práctica de Scrum en la asignatura de formulación y evaluación de proyectos. Panorama, *15*(29).

Casanova-Villalba, C. I., et al. (2023). La contabilidad de costos y su incidencia en la rentabilidad de las PYMES. Journal of Economic and Social Science Research, *3*(1).

Corona, B., et al. (2016). Estado de arte sobre métodos de evaluación de metodologías ágiles en las pymes. UPM.

Hoyos Giraldo, Y. D. (2024). Guía de implementación de metodologías ágiles en los servicios financieros de la cooperativa CREAMFAM. Uniminuto.

International Accounting Standards Board (IASB). (2015). Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para PyMEs). IFRS Foundation.

Jiménez, R. E. (2015). Software Aplicadas a la Gestión de Proyectos Empresariales. Revista tecnológica N. 8.

Macías-Linares, B. R., et al. (2024). Influence of Intellectual Capital and IT on the business performance of SMEs. RIDE, *14*(28).

Mercado-Ramos, V., et al. (2015). Herramientas y buenas prácticas para el aseguramiento de calidad de software con metodologías ágiles. Rev. Investig. Desarro. Innov.

Molina, S. G. (2012). Metodologías ágiles enfocadas al modelado de requerimientos. UNPA.

OpenAI. (2026). ChatGPT (GPT-5.5) [Modelo de lenguaje de gran tamaño].
<https://chatgpt.com>

Piergentili, F. (2023). Metodología Ágil Scrum para operatoria financiera E-Cheq. Universidad Abierta Interamericana.

Project Management Institute (PMI). (2017). Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK) (6ª ed.).

Rahman, A. (2024). Agile project management: Analyzing the effectiveness in IT projects vs traditional approaches. AJBAIS, *4*(04).

Reed, P., & Wyckoff, W. (s.f.). Accounting for Capitalization of Agile Labor Costs. Agile Alliance.

Rodríguez, S., Barbosa, Y., & Chaparro, Z. (2019). Diseño y construcción de indicadores de gestión para proyectos ágiles. UNAD.

Schwaber, K., & Sutherland, J. (2013). La Guía de Scrum. Scrum.org.

Ulloa-Ulloa, D. S., & Baquero-Valladares, M. G. (2025). Metodologías ágiles: Scrum para la innovación en los procesos crediticios. 593 Digital Publisher CEIT.