

CARRERA DE ARQUITECTURA	
Asignatura	Administración gerencial y economía
Profesor titular	Juan Fco. Esquembre DBA, PMP, GPM-b
Jefe de trabajos prácticos	Arq. Celina de Cara
Apuntes de clases	Unidad 2: Gestión ágil de proyectos

Contenido

1	Introducción a la gestión ágil.....	5
1.1	Valores del Manifiesto Ágil	7
1.1.1	Individuos e interacciones sobre procesos y herramientas	7
1.1.2	Producto funcionando sobre documentación exhaustiva	8
1.1.3	Colaboración con el cliente sobre negociación contractual.....	8
1.1.4	Responder ante el cambio sobre seguir un plan	9
1.2	Principios del Manifiesto Ágil.....	10
1.2.1	Satisfacción del cliente a través de la entrega temprana y continua de valor	10
1.2.2	Aceptar que los requisitos cambien, incluso en etapas tardías	11
1.2.3	Entregar resultados funcionales con frecuencia, en ciclos cortos .	11
1.2.4	Colaboración diaria entre los responsables del proyecto y los diseñadores.....	12
1.2.5	Construir proyectos en torno a individuos motivados	12
1.2.6	El método más eficiente para comunicar información es la conversación cara a cara	12
1.2.7	El progreso se mide por resultados funcionales, no solo por documentación.....	13
1.2.8	Promover un ritmo de trabajo sostenible	13
1.2.9	Atención continua a la excelencia técnica y al buen diseño	14
1.2.10	Maximizar el trabajo no realizado (simplicidad).....	14
1.2.11	Las mejores soluciones emergen de equipos autoorganizados	14
1.2.12	Reflexión periódica sobre cómo mejorar y ajuste continuo	15

1.3	Declaración de Interdependencia	15
1.3.1	Incrementamos el retorno de inversión entregando resultados valiosos con frecuencia y certeza	16
1.3.2	Aceptamos la incertidumbre y la gestionamos mediante iteraciones, anticipación y adaptación	16
1.3.3	Entregamos resultados con frecuencia, comprobando el progreso y ajustándonos a lo aprendido	17
1.3.4	Colaboramos activamente para alcanzar objetivos comunes, haciendo a los interesados socios en el proyecto	17
1.3.5	Construimos confianza y fomentamos el respeto a través de la honestidad, la transparencia y la integridad	18
1.3.6	Mejoramos la eficacia mediante la reflexión constante y la mejora continua de nuestros productos, procesos y personas.....	18
2	Importancia de la gestión ágil en proyectos de arquitectura	24
2.1	Flexibilidad y adaptabilidad en arquitectura	24
2.2	Aplicación de la flexibilidad ágil al proceso arquitectónico	25
2.3	Beneficios concretos de aplicar agilidad a la arquitectura	26
2.4	Beneficios clave de la gestión ágil en arquitectura	27
3	Fundamentos de la gestión ágil	35
3.1	Principios clave de la gestión ágil.....	35
3.1.1	Iteración	37
3.1.2	Flexibilidad	40
3.1.3	Enfoque en la entrega de valor.....	42
3.2	Metodologías ágiles: aplicaciones en arquitectura.....	46
3.2.1	Scrum.....	47
3.2.2	Kanban	49
3.2.3	Scrumban	51
3.2.4	Lean	54
3.2.5	Estructura de los equipos.....	57

4	Planificación y estimación ágil	60
4.1	Planeación de sprints y releases en proyectos de arquitectura	60
4.1.1	Definición de sprints en arquitectura	61
4.1.2	Gestión de releases en arquitectura.....	63
4.2	Estimaciones ágiles y técnicas de estimación en proyectos	68
4.2.1	Puntos de historia.....	69
4.2.2	Planning poker	71
4.2.3	Técnica de Delphi	73
4.2.4	Affinity estimating.....	75
5	Herramientas y técnicas ágiles.....	78
5.1	Herramientas ágiles en proyectos de arquitectura	78
5.1.1	Radiadores de Información	79
5.1.2	Backlogs priorizados.....	81
5.1.3	Criterios de listo (Definition of ready)	83
5.1.4	Criterios de terminado (Definition of done)	85
5.2	Personas y customer pull en proyectos de arquitectura.....	88
5.2.1	Personas.....	89
5.2.2	<i>Customer Pull</i>	90
5.2.3	Integración de “Personas” y “Customer Pull”	91
6	Gestión de requerimientos en proyectos ágiles	92
6.1	Identificación y manejo de requerimientos en proyectos	92
6.1.1	Desarrollo de requerimientos	94
6.1.2	Priorización de requerimientos	96
6.2	Visión del producto y alineación con objetivos de Negocio	103
6.2.1	Desarrollo de la visión del producto	104
6.2.2	Alineación con objetivos de negocio	105
6.2.3	Guiando el desarrollo del proyecto	107
7	Implementación y monitoreo de proyectos ágiles	110

7.1	Implementación de prácticas ágiles en proyectos de arquitectura	110
7.1.1	Evaluación y planificación inicial	112
7.1.2	Formación y capacitación	114
7.1.3	Adaptación de herramientas y técnicas ágiles	117
7.1.4	Cultura organizacional y cambio.....	120
7.1.5	Evaluación y ajustes continuos.....	122
7.2	Monitoreo y control en gestión ágil de proyectos de arquitectura	127
7.2.1	Reuniones diarias.....	128
7.2.2	Revisiones de sprint.....	130
7.2.3	Retrospectivas	132
7.2.4	Beneficios de estas técnicas	135
7.2.5	Implementación efectiva	137

Unidad 2: Gestión ágil en proyectos de arquitectura

1 Introducción a la gestión ágil

La gestión ágil es un enfoque moderno para la dirección de proyectos, caracterizado por su adaptabilidad, su orientación a la entrega continua de valor, y su capacidad para responder con rapidez y eficiencia a los cambios. Lejos de ser una metodología rígida, la gestión ágil es un marco de pensamiento que prioriza la colaboración, el aprendizaje iterativo y la adaptación continua como ejes fundamentales de trabajo.

Este paradigma nació formalmente en el ámbito del desarrollo de software, con la publicación del Manifiesto Ágil en 2001, donde un grupo de profesionales planteó una alternativa a los métodos tradicionales, promoviendo valores como la interacción entre personas, la entrega temprana de resultados y la flexibilidad frente a cambios. Aunque su origen fue digital, su aplicabilidad se ha extendido rápidamente a sectores como el diseño, la educación, la industria creativa y, más recientemente, la arquitectura y la construcción.

► ¿Por qué es relevante para la arquitectura?

En el contexto de los proyectos de arquitectura, la gestión ágil permite responder mejor a situaciones en las que:

- El cliente aún no ha definido completamente sus requerimientos.
- Existen condicionantes cambiantes del entorno, como regulaciones municipales o normativas ambientales.
- El proyecto atraviesa fases exploratorias, como el diseño conceptual o el desarrollo participativo con comunidades.

- Se trabaja con prototipos o con metodologías de diseño centrado en el usuario.

El enfoque ágil no pretende sustituir por completo a los métodos predictivos tradicionales (basados en la planificación detallada inicial), sino complementarlos, especialmente en las etapas tempranas del proyecto donde la creatividad, la iteración y la interacción con los interesados son críticas.

► Características centrales de la gestión ágil:

- Iterativa e incremental: el trabajo se organiza en ciclos breves llamados *sprints*¹, en los que se entrega una parte funcional del proyecto.
- Adaptativa: se ajusta rápidamente a los cambios, en lugar de evitar o resistirlos.
- Colaborativa: promueve la interacción fluida entre los miembros del equipo y con los interesados clave (stakeholders).
- Enfocada en el valor: busca entregar lo más importante para el cliente o usuario final, maximizando el impacto de cada esfuerzo realizado.
- Transparente y visual: usa tableros (como Kanban o Scrum Boards) que permiten a todos los actores ver el estado del proyecto.

Ejemplo:

Imaginemos un estudio de arquitectura que trabaja en un centro cultural para una comunidad. En lugar de definir todo el diseño al comienzo, se opta por un enfoque ágil: se definen entregables mínimos viables (planos conceptuales, maquetas

¹ Iteraciones.

físicas o digitales, áreas piloto) que se validan con usuarios reales en sesiones de retroalimentación. Así, el diseño va evolucionando en función de las necesidades emergentes, antes de pasar a una fase constructiva más estructurada.

1.1 Valores del Manifiesto Ágil

El Manifiesto Ágil², redactado en 2001 por expertos en desarrollo de software, propone un nuevo enfoque para gestionar proyectos basado en la flexibilidad, la colaboración y la entrega continua de valor.

Sus cuatro valores fundamentales redefinen las prioridades tradicionales de la gestión de proyectos y han demostrado ser también aplicables a disciplinas como la arquitectura, donde la creatividad, la iteración y el trabajo colaborativo son esenciales.

A continuación, se presentan estos valores y su reinterpretación en el marco de los proyectos arquitectónicos:

1.1.1 Individuos e interacciones sobre procesos y herramientas

Este valor resalta la importancia de las personas como protagonistas del proyecto. Aunque las herramientas (como software de modelado o gestión de tareas) son

² Si bien el Manifiesto Ágil fue creado originalmente para la industria del software, sus principios han demostrado ser plenamente aplicables a cualquier actividad basada en la gestión del conocimiento, el desarrollo de soluciones innovadoras o la ejecución de proyectos con altos niveles de incertidumbre. En estos contextos —donde los requisitos pueden evolucionar y la solución técnica no está completamente definida desde el inicio— los enfoques ágiles permiten trabajar de manera iterativa, incorporar retroalimentación temprana y ajustar el rumbo conforme emergen nuevas necesidades o aprendizajes. Por ello, la gestión ágil se ha extendido hoy a sectores como la arquitectura, la construcción, el diseño, la ingeniería y múltiples disciplinas creativas y técnicas, brindando un marco eficaz para manejar complejidad, colaborar entre equipos interdisciplinarios y maximizar el valor entregado en cada etapa del proyecto.

útiles, es la comunicación fluida, la empatía y la coordinación entre profesionales lo que realmente impulsa los resultados.

Aplicación en arquitectura:

En un estudio de arquitectura, el uso de herramientas como BIM o Revit es valioso, pero el verdadero progreso ocurre cuando arquitectos, ingenieros y clientes dialogan abiertamente, comparten ideas, corrigen errores y toman decisiones en conjunto. La interacción frecuente permite interpretar mejor los deseos del comitente y anticipar conflictos técnicos o normativos.

1.1.2 Producto funcionando sobre documentación exhaustiva

En el desarrollo de software, este valor enfatiza entregar resultados útiles, incluso en fases tempranas, en lugar de dedicar excesivo tiempo a documentación formal. En arquitectura, el equivalente sería priorizar la creación de entregables visuales o funcionales, como planos preliminares, renders o maquetas conceptuales, que permitan validar las decisiones de diseño antes de documentar cada detalle técnico.

Aplicación en arquitectura:

En lugar de esperar a tener la documentación ejecutiva completa, el equipo puede entregar un prototipo digital del espacio, una maqueta rápida o incluso un recorrido 3D que permita al cliente visualizar y ajustar el proyecto antes de avanzar en profundidad.

1.1.3 Colaboración con el cliente sobre negociación contractual

La gestión ágil propone que el cliente no sea visto como alguien externo al equipo, sino como un colaborador activo. En vez de encerrarse en negociaciones

contractuales rígidas, se busca construir una relación de confianza basada en la transparencia y el diálogo continuo.

Aplicación en arquitectura:

Muchos proyectos fracasan cuando los requerimientos se interpretan erróneamente o cambian con el tiempo. Una actitud ágil invita a mantener reuniones regulares con el cliente, mostrar avances y obtener feedback temprano, ajustando el proyecto antes de que sea demasiado costoso modificarlo.

1.1.4 Responder ante el cambio sobre seguir un plan

En un entorno tan cambiante como el del diseño urbano, es común que surjan nuevos desafíos: normativas que se actualizan, condicionantes del sitio que se descubren durante el relevamiento, presupuestos que cambian. En lugar de aferrarse a un plan rígido, la gestión ágil promueve la adaptabilidad continua.

Aplicación en arquitectura:

Un plan maestro puede ser necesario para guiar el proyecto, pero el equipo debe estar preparado para reformular soluciones técnicas o espaciales cuando el contexto así lo exija, sin verlo como un fracaso, sino como parte del proceso creativo y colaborativo.

Conclusión

Los valores del manifiesto ágil no implican descartar los métodos tradicionales, sino reordenar las prioridades para poner a las personas, el valor entregado y la capacidad de adaptación en el centro del proyecto.

En arquitectura, donde el diseño es tan importante como su viabilidad técnica y económica, adoptar estos valores puede mejorar significativamente la comunicación, la eficiencia y la satisfacción del cliente.

1.2 Principios del Manifiesto Ágil

El Manifiesto Ágil no solo establece valores fundamentales, sino que los complementa con doce principios que orientan la práctica diaria de equipos ágiles.

Aunque fueron redactados originalmente para el desarrollo de software, estos principios tienen un enorme valor cuando se adaptan a la gestión de proyectos arquitectónicos, especialmente en entornos complejos, cambiantes o participativos.

A continuación, se detallan los doce principios del Manifiesto Ágil, reinterpretados y contextualizados para su aplicación en la arquitectura:

1.2.1 Satisfacción del cliente a través de la entrega temprana y continua de valor

Literal del Manifiesto: Nuestra mayor prioridad es satisfacer al cliente mediante la entrega temprana y continua de software con valor

En lugar de esperar al final del proyecto para mostrar resultados, los equipos de arquitectura pueden entregar avances progresivos (croquis, renders, maquetas, anteproyectos) que permitan al cliente evaluar, comprender y reorientar la propuesta.

Ejemplo: entregar un modelo 3D navegable del diseño en una fase temprana permite validar la propuesta con el cliente antes de realizar desarrollos técnicos más costosos.

1.2.2 Aceptar que los requisitos cambien, incluso en etapas tardías

Literal del Manifiesto: Aceptamos que los requisitos cambien, incluso en etapas tardías del desarrollo. Los procesos Ágiles aprovechan el cambio para proporcionar ventaja competitiva al cliente.

El proceso proyectual no siempre es lineal. En la práctica, los requerimientos pueden cambiar por causas técnicas, presupuestarias o sociales. El enfoque ágil transforma el cambio en una ventaja competitiva, permitiendo ajustes estratégicos y oportunos.

Ejemplo: una nueva normativa ambiental puede requerir adaptar la orientación del edificio o el tipo de materiales, sin que eso implique rehacer el proyecto completo.

1.2.3 Entregar resultados funcionales con frecuencia, en ciclos cortos

Literal del Manifiesto: Entregamos software funcional frecuentemente, entre dos semanas y dos meses, con preferencia al periodo de tiempo más corto posible.

En proyectos arquitectónicos, esto se traduce en entregas por etapas: anteproyecto, proyecto básico, proyecto ejecutivo, documentación para licitación, etc. Cada entrega parcial debe ser útil y validable por el cliente o equipo técnico.

Ejemplo: en un proyecto de urbanismo, se pueden presentar zonas de intervención secuencialmente para validación social antes de integrarlas al plan final.

1.2.4 Colaboración diaria entre los responsables del proyecto y los diseñadores

Literal del Manifiesto: Los responsables de negocio y los desarrolladores trabajamos juntos de forma cotidiana durante todo el proyecto.

En arquitectura, esto significa fomentar la interacción diaria o frecuente entre el equipo de diseño, dirección técnica, cliente, especialistas y contratistas. La colaboración directa acelera la toma de decisiones y reduce malentendidos.

Ejemplo: reuniones semanales entre el arquitecto, el cliente y el contratista ayudan a ajustar detalles sin burocracia y a responder a imprevistos del sitio.

1.2.5 Construir proyectos en torno a individuos motivados

Literal del Manifiesto: Construimos proyectos en torno a individuos motivados. Hay que darles el entorno y el apoyo que necesitan, y confiarles la ejecución del trabajo.

La confianza en los profesionales es clave. Dar autonomía al equipo, permitirles proponer soluciones, y dotarlos de los recursos necesarios favorece la creatividad y la responsabilidad compartida.

Ejemplo: permitir que el equipo de diseño explore soluciones de eficiencia energética en lugar de imponer una fórmula predeterminada.

1.2.6 El método más eficiente para comunicar información es la conversación cara a cara

Literal del Manifiesto: El método más eficiente y efectivo de comunicar información al equipo de desarrollo y entre sus miembros es la conversación cara a cara.

Aunque las herramientas digitales son útiles, las reuniones presenciales o virtuales sincrónicas siguen siendo la forma más efectiva para resolver dudas, coordinar tareas y tomar decisiones.

Ejemplo: una visita de obra conjunta entre arquitecto, jefe de obra y cliente puede solucionar en minutos lo que tomaría días por correo o informes escritos.

1.2.7 El progreso se mide por resultados funcionales, no solo por documentación

Literal del Manifiesto: El software funcional es la medida principal de progreso.

En vez de medir solo por planos terminados o entregas administrativas, se prioriza la finalización real de etapas del proyecto, como el cierre de un anteproyecto o la aprobación municipal de planos.

Ejemplo: alcanzar la validación de una maqueta a escala o un prototipo físico puede ser más significativo que tener toda la memoria técnica redactada.

1.2.8 Promover un ritmo de trabajo sostenible

Literal del Manifiesto: Los procesos Ágiles promueven el desarrollo sostenible. Los promotores, desarrolladores y usuarios debemos ser capaces de mantener un ritmo constante de forma indefinida.

Los proyectos sostenibles también deben serlo en términos humanos. Evitar cargas excesivas, plazos imposibles o cambios permanentes permite mantener la calidad del trabajo y la salud del equipo.

Ejemplo: dividir un encargo grande en fases que puedan ser desarrolladas y aprobadas sin generar estrés crónico en el equipo.

1.2.9 Atención continua a la excelencia técnica y al buen diseño

Literal del Manifiesto: La atención continua a la excelencia técnica y al buen diseño mejora la Agilidad.

La agilidad no implica improvisación. Todo lo contrario: requiere una base sólida de calidad técnica y cuidado en el diseño, que permitan adaptarse sin comprometer la integridad del proyecto.

Ejemplo: adoptar criterios de diseño bioclimático desde el inicio permitirá que, ante un cambio de orientación o ubicación, el proyecto siga siendo eficiente.

1.2.10 Maximizar el trabajo no realizado (simplicidad)

Literal del Manifiesto: La simplicidad, o el arte de maximizar la cantidad de trabajo no realizado, es esencial.

Eliminar pasos innecesarios o tareas redundantes es clave. La simplicidad operativa se traduce en más tiempo para pensar y diseñar, menos margen de error y mayor foco en lo esencial.

Ejemplo: elegir soluciones constructivas estándar que reduzcan la documentación sin sacrificar el valor arquitectónico.

1.2.11 Las mejores soluciones emergen de equipos autoorganizados

Literal del Manifiesto: Las mejores arquitecturas, requisitos y diseños emergen de equipos autoorganizados.

En lugar de imponer jerarquías rígidas, se promueve que los equipos tomen decisiones colectivas, compartan liderazgo y se organicen en función del problema y del contexto.

Ejemplo: un grupo de arquitectos, diseñadores y técnicos que reorganiza sus roles según las etapas del proyecto: diseño, documentación, gestión de obra, etc.

1.2.12 Reflexión periódica sobre cómo mejorar y ajuste continuo

Literal del Manifiesto: A intervalos regulares, el equipo reflexiona sobre cómo ser más efectivo para a continuación ajustar y perfeccionar su comportamiento en consecuencia.

La mejora continua no es un evento único, sino un hábito. Al cerrar cada ciclo o entrega, el equipo revisa qué funcionó, qué no, y cómo mejorar.

Ejemplo: después de cada etapa del proyecto, el equipo realiza una “retrospectiva” para ajustar procesos, roles y herramientas de trabajo.

Conclusión

Estos principios ofrecen una guía valiosa para que los arquitectos incorporen prácticas ágiles sin perder el control técnico ni la calidad proyectual. Adoptarlos de forma contextualizada permite una gestión más humana, flexible, colaborativa y centrada en la entrega de valor real al cliente y a la comunidad usuaria.

1.3 Declaración de Interdependencia

La Declaración de Interdependencia (Declaration of Interdependence) fue formulada en 2005 por un grupo de especialistas en gestión ágil, con el objetivo de ampliar y contextualizar los valores del Manifiesto Ágil, enfocándose en el liderazgo, la entrega de valor y la colaboración sistémica entre actores.

Está especialmente dirigida a quienes conducen proyectos complejos, en los que múltiples disciplinas, objetivos y partes interesadas deben converger en una dirección común.

Esta declaración resulta sumamente pertinente para la gestión de proyectos de arquitectura, donde los equipos son diversos, las decisiones tienen implicancias estructurales y económicas, y el éxito depende de una coordinación fina entre actores técnicos, económicos, sociales y normativos.

A continuación, se presentan los seis principios originales de la Declaración, reinterpretados para el ámbito de proyectos arquitectónicos:

1.3.1 Incrementamos el retorno de inversión entregando resultados valiosos con frecuencia y certeza

En arquitectura, esto significa que los proyectos deben ser gestionados no solo como diseños creativos, sino también como vehículos de valor para el cliente y los usuarios. Entregar avances significativos con regularidad (anteproyectos, modelos BIM, renders, avances de obra) mejora la percepción de valor y permite tomar decisiones basadas en evidencia.

Ejemplo: presentar entregables en ciclos regulares permite validar el diseño con el cliente antes de avanzar en la ejecución, evitando costos de rediseño.

1.3.2 Aceptamos la incertidumbre y la gestionamos mediante iteraciones, anticipación y adaptación

La arquitectura y la construcción enfrentan variables difíciles de prever: cambios normativos, precios de materiales, requerimientos del cliente, condicionantes del

sitio. Una mentalidad ágil permite gestionar el riesgo sin paralizar el avance, mediante iteraciones, simulaciones y mecanismos de respuesta rápida.

Ejemplo: si durante una obra se identifica un conflicto con servicios existentes, el equipo replanifica en tiempo real sin comprometer el plazo general.

1.3.3 Entregamos resultados con frecuencia, comprobando el progreso y ajustándonos a lo aprendido

En lugar de confiar únicamente en un plan maestro, los equipos trabajan en ciclos de entrega, donde cada hito permite evaluar lo hecho y ajustar lo que sigue. La retroalimentación continua garantiza mayor calidad y menor desperdicio.

Ejemplo: una serie de revisiones de proyecto en obra permite ajustar la documentación ejecutiva a lo construido, reduciendo conflictos con contratistas.

1.3.4 Colaboramos activamente para alcanzar objetivos comunes, haciendo a los interesados socios en el proyecto

La Declaración pone énfasis en tratar a los interesados no como obstáculos, sino como socios estratégicos. Esta perspectiva transforma la gestión de stakeholders en una práctica central del liderazgo de proyectos arquitectónicos.

Ejemplo: integrar a representantes de una comunidad en el diseño de un espacio público mejora la aceptación social y evita conflictos posteriores.

1.3.5 Construimos confianza y fomentamos el respeto a través de la honestidad, la transparencia y la integridad

La confianza es un activo intangible fundamental. En proyectos de arquitectura, donde las decisiones tienen impacto económico y simbólico, la transparencia en los procesos, los costos y las justificaciones técnicas fortalece las relaciones profesionales.

Ejemplo: compartir con el cliente las distintas alternativas de materiales, junto con sus impactos técnicos y presupuestarios, genera corresponsabilidad en las decisiones.

1.3.6 Mejoramos la eficacia mediante la reflexión constante y la mejora continua de nuestros productos, procesos y personas

En cada fase del proyecto, debe haber espacio para aprender de la experiencia, ajustar procesos y fortalecer capacidades. Esta práctica de reflexión iterativa permite que el equipo crezca junto al proyecto.

Ejemplo: después de cada entrega o etapa, realizar una retrospectiva para identificar qué funcionó bien, qué no, y cómo hacerlo mejor la próxima vez.

Conclusión

Incorporar la Declaración de Interdependencia en la formación de futuros arquitectos promueve una visión integral, ética y estratégica de la profesión. Refuerza la idea de que diseñar no es solo crear espacios, sino gestionar relaciones, decisiones y procesos complejos, en un entorno que exige responsabilidad, adaptabilidad y orientación al valor.

Ejemplos en proyectos de arquitectura

La aplicación de enfoques ágiles en arquitectura permite responder mejor a la complejidad, incertidumbre y cambio constante que caracterizan muchos proyectos.

A continuación, se presentan diversos casos que ilustran cómo los equipos de arquitectura pueden adoptar principios y herramientas ágiles para lograr mejores resultados en términos de colaboración, eficiencia y entrega de valor.

- Proyecto de renovación urbana: co-creación y adaptación continua

Un estudio de arquitectura es contratado para rediseñar un área céntrica degradada de una ciudad intermedia.

En lugar de aplicar una solución cerrada, el equipo propone un enfoque ágil basado en:

- Sesiones de ideación³ abiertas con comerciantes, vecinos, autoridades y usuarios habituales del espacio.
- Prototipos visuales (renders, modelos BIM, recorridos 3D) que se actualizan tras cada ronda de retroalimentación.
- Sprints de diseño temáticos, enfocados en aspectos como movilidad peatonal, equipamiento urbano, iluminación y vegetación.

Resultado: El diseño final refleja una visión compartida, es técnica y económicamente viable, y tiene alto nivel de aceptación social, lo que facilita su aprobación y financiamiento público.

³ Una sesión de ideación es un espacio estructurado para generar, explorar y desarrollar ideas de forma colaborativa, normalmente con un objetivo concreto, y utilizando técnicas que fomenten la creatividad y la participación.

- Desarrollo de vivienda sostenible: adaptación a tecnologías emergentes

Un equipo multidisciplinario desarrolla un conjunto habitacional con estándares de sustentabilidad energética y uso racional del agua.

Para mantener la flexibilidad frente a las innovaciones tecnológicas, aplican prácticas ágiles:

- Revisiones periódicas del diseño para incorporar nuevos materiales certificados o tecnologías como paneles solares modulares o sistemas de captación pluvial.
- Planificación iterativa⁴ de entregas: cada etapa del proyecto (implantación, unidades habitacionales, espacios comunes) se desarrolla en ciclos con validación técnica, económica y ambiental.
- Reuniones semanales entre arquitectos, constructores, proveedores y especialistas, para resolver bloqueos y ajustar cronograma y presupuesto.

Resultado: Se logra construir un conjunto funcional y flexible, con un consumo energético menor al estándar y fuerte posicionamiento comercial en el mercado de viviendas sostenibles.

- Rehabilitación de un edificio patrimonial: gestión ágil del cambio

En la restauración de un edificio declarado patrimonio histórico, el equipo enfrenta alta incertidumbre técnica, ya que muchos problemas aparecen recién al

⁴ La planificación iterativa es un enfoque de planificación que divide el trabajo en ciclos cortos y repetitivos (iteraciones), en lugar de planificar todo el proyecto de una sola vez y de manera rígida.

comenzar la obra (estructura oculta, instalaciones degradadas, documentos incompletos).

Se adopta un enfoque ágil mediante:

- Backlog de tareas⁵ priorizadas que se ajusta semanalmente según hallazgos en obra.
- Reuniones diarias breves en el sitio para alinear al equipo técnico con los contratistas y supervisores.
- Entrega incremental por áreas funcionales (fachada, techos, interiores), en lugar de esperar la finalización completa.

Resultado: El proyecto avanza con control de riesgos, respetando criterios técnicos y patrimoniales, sin paralizarse ante imprevistos.

- Diseño participativo de equipamiento comunitario: enfoque centrado en el usuario

En el diseño de una plaza barrial con espacios recreativos y deportivos, se involucra activamente a niños, familias, adultos mayores y escuelas.

Se aplica agilidad mediante:

- Historias de usuario⁶ para identificar necesidades reales (“Como adolescente, quiero un espacio para patinar que no moleste a los que caminan”).

⁵ Un backlog de tareas es una lista ordenada y priorizada de todo el trabajo pendiente que un equipo debe realizar para alcanzar los objetivos de un proyecto.

⁶ Una historia de usuario es una descripción breve, simple y centrada en la necesidad de un usuario o cliente, que sirve para capturar un requisito en proyectos ágiles.

- Prototipos temporales (como instalaciones de madera o pintura en el piso) que permiten experimentar antes de definir soluciones permanentes.
- Validación por releases⁷: el mobiliario urbano, el paisajismo y los circuitos de circulación se prueban en etapas.

Resultado: Se logra una plaza viva, inclusiva y funcional, apropiada por la comunidad y con bajo nivel de vandalismo.

- Desarrollo de oficinas modulares: gestión de interdependencias

Una empresa privada encarga el diseño y construcción de un complejo de oficinas modulares en un corto plazo.

Dada la necesidad de alta coordinación entre diseño, prefabricación, transporte e instalación, se recurre a un enfoque ágil:

- Scrum diario⁸ entre equipos de arquitectura, ingeniería, fábrica y logística.
- Dashboard con tareas cruzadas entre los distintos sectores (estructura, instalaciones, terminaciones).
- Entrega por módulos funcionales que se van instalando a medida que están listos.

⁷ La validación por releases es una práctica de la gestión ágil que consiste en entregar el producto o partes funcionales de él en bloques planificados (releases) para que el cliente o los usuarios puedan revisarlos, probarlos y validar si cumplen con sus expectativas y necesidades, antes de continuar con el desarrollo o la construcción del resto.

⁸ El Scrum diario (Daily Scrum o Daily Stand-up) es una reunión breve y enfocada que se realiza todos los días del sprint, con el objetivo de sincronizar al equipo, revisar el progreso y planificar el trabajo de las próximas 24 horas.

Resultado: Se reduce el tiempo total de obra y se logra una ocupación temprana de algunas unidades sin esperar la finalización total.

Conclusión

La adopción de la gestión ágil en el ámbito de la arquitectura representa una transformación profunda en la forma de concebir, planificar y ejecutar proyectos. Frente a entornos cada vez más cambiantes, demandas crecientes de sostenibilidad, innovación tecnológica y participación ciudadana, la agilidad se posiciona como una herramienta clave para responder con flexibilidad, rapidez y foco en el valor entregado.

Aplicar los valores y principios del Manifiesto Ágil y de la Declaración de Interdependencia permite a los arquitectos y profesionales del sector gestionar de manera más eficiente las incertidumbres propias del diseño, la complejidad técnica, y la diversidad de interesados que intervienen en cada proyecto.

Esto se traduce en una mayor capacidad para:

- Adaptarse a cambios de requerimientos sin perder el control del proyecto.
- Involucrar activamente al cliente y a la comunidad en las decisiones relevantes.
- Reducir desperdicios de tiempo, recursos y esfuerzo, optimizando procesos y documentación.
- Entregar valor progresivamente, mediante resultados validados a lo largo del ciclo de vida del proyecto.
- Fomentar equipos autoorganizados, motivados y alineados con los objetivos comunes.

En definitiva, la gestión ágil no sustituye al rigor técnico ni a la planificación tradicional, sino que los complementa con una mentalidad dinámica y colaborativa, que busca no solo cumplir con las especificaciones técnicas, sino también superar las expectativas funcionales, sociales y estéticas del cliente y del entorno.

Esta integración es especialmente pertinente en la formación de futuros arquitectos, ya que fortalece su capacidad de liderar proyectos complejos con visión estratégica, compromiso ético y sensibilidad a las necesidades reales de los usuarios.

2 Importancia de la gestión ágil en proyectos de arquitectura

2.1 Flexibilidad y adaptabilidad en arquitectura

En el campo de la arquitectura, cada proyecto representa un desafío singular, influido por factores como el contexto urbano, las normativas locales, las condiciones del terreno, las expectativas del cliente, la tecnología disponible y las dinámicas sociales del entorno. Por esta razón, adoptar enfoques de gestión ágiles resulta especialmente valioso, ya que permite responder con mayor soltura a los cambios inevitables que surgen durante el desarrollo de un proyecto arquitectónico.

La gestión ágil se basa en ciclos iterativos, revisión continua y entrega incremental, lo cual encaja de forma natural con el proceso creativo y técnico del diseño arquitectónico. En lugar de seguir una línea rígida desde el anteproyecto hasta la documentación ejecutiva, el enfoque ágil promueve una evolución progresiva del diseño, alimentada por la retroalimentación continua de los clientes, especialistas técnicos y otros interesados.

¿Por qué es tan necesaria la adaptabilidad en arquitectura?

- Los requerimientos cambian: A medida que se avanza en el proyecto, los clientes descubren nuevas necesidades o ajustan sus prioridades (por cambios presupuestarios, familiares, normativos, etc.).
- Los entornos son dinámicos: Las normativas urbanas pueden modificarse, o pueden surgir restricciones técnicas no detectadas inicialmente.
- Las tecnologías evolucionan: Aparecen nuevos materiales, sistemas constructivos o soluciones sostenibles que pueden mejorar la propuesta si se incorporan a tiempo.
- Las obras implican imprevistos: En la etapa de ejecución pueden surgir conflictos técnicos o logísticos que requieren rediseños parciales o reorganización de prioridades.

2.2 Aplicación de la flexibilidad ágil al proceso arquitectónico

A través de la gestión ágil, los equipos de arquitectura pueden:

- Dividir el trabajo en fases cortas (sprints), centradas en aspectos puntuales del proyecto: distribución espacial, envolventes, instalaciones, diseño interior, etc.
- Revisar y ajustar en cada iteración en lugar de esperar a la entrega final para validar decisiones clave.
- Validar decisiones con modelos BIM progresivos, renders o maquetas que pueden modificarse fácilmente antes de comprometer recursos.
- Tomar decisiones de diseño basadas en feedback real del cliente, sin que esto implique rehacer toda la documentación.

Ejemplo:

Supongamos un proyecto para una escuela rural. Inicialmente se prevé una solución tradicional con aulas y patios, pero tras una serie de reuniones con la comunidad educativa y recorridos por el sitio, emergen nuevas necesidades: un espacio flexible para actividades comunitarias, mejor ventilación natural, materiales de bajo mantenimiento.

Gracias a la metodología ágil:

- El equipo reorganiza el backlog del proyecto.
- Prioriza el diseño del módulo comunitario en un primer sprint.
- Ajusta el layout general en base al nuevo entendimiento de usos.
- Integra al equipo de estructuras para revisar viabilidad sin demorar el resto del proceso.

Resultado: Un diseño más coherente con el uso real, adaptado a los recursos disponibles y con mayor aceptación por parte de los usuarios.

2.3 Beneficios concretos de aplicar agilidad a la arquitectura

- Menor resistencia al cambio: Las decisiones se ajustan gradualmente, evitando rediseños traumáticos o costosos.
- Mayor alineación con el cliente: El usuario ve avances reales, participa activamente y valida o corrige a tiempo.
- Mejor gestión del tiempo y los recursos: Se avanza solo en lo necesario, reduciendo tareas innecesarias.

- Innovación continua: El proceso flexible facilita incorporar mejoras tecnológicas o materiales emergentes sin alterar la lógica del proyecto.

La arquitectura exige una práctica profesional capaz de combinar creatividad, técnica, sensibilidad social y capacidad de respuesta. La gestión ágil brinda a los arquitectos un marco flexible, iterativo y colaborativo que potencia su trabajo, permitiéndoles responder al cambio sin perder el control, adaptarse a las condiciones del entorno, y generar diseños más pertinentes, eficientes y valiosos para sus usuarios finales.

2.4 Beneficios clave de la gestión ágil en arquitectura

El enfoque ágil ha demostrado ser altamente eficaz en proyectos complejos, dinámicos y centrados en el usuario. En el contexto de la arquitectura, donde cada proyecto es único y las condiciones pueden cambiar constantemente, adoptar principios ágiles aporta una serie de beneficios concretos que impactan positivamente en la calidad del diseño, la eficiencia del proceso y la satisfacción de los clientes.

- Respuesta rápida a cambios

Uno de los valores más destacados de la gestión ágil es su capacidad para responder eficazmente a cambios inesperados en cualquier fase del proyecto. En arquitectura, esto cobra vital importancia, ya que las condiciones del sitio, los deseos del cliente o las normativas urbanas pueden modificarse repentinamente.

- El trabajo en sprints cortos y enfocados permite realizar ajustes rápidos sin necesidad de rehacer todo el proyecto.

- La retroalimentación constante del cliente garantiza que las decisiones estén alineadas con sus prioridades actualizadas.
- Las herramientas visuales y colaborativas (como maquetas BIM, prototipos y modelos 3D) permiten comunicar los cambios de forma clara y anticipada.

Ejemplo: Si durante el desarrollo de una vivienda el cliente cambia su esquema familiar o surge una oportunidad de ampliar el terreno, el equipo puede replantear parte del diseño sin demorar ni comprometer el resto del proyecto.

- Colaboración mejorada

La gestión ágil fomenta una cultura de colaboración continua entre todos los actores del proyecto: arquitectos, ingenieros, técnicos, clientes, autoridades, proveedores y usuarios finales. Este trabajo conjunto desde el inicio promueve una visión compartida y alineada, reduce malentendidos y acelera la resolución de conflictos.

- Se promueven reuniones regulares (daily meetings⁹, revisiones de sprint¹⁰) que fortalecen la comunicación.
- Se fomenta el trabajo en equipos multidisciplinarios autoorganizados, donde cada rol aporta su experiencia al servicio del objetivo común.

⁹ Las daily meetings (o reuniones diarias) son encuentros breves y enfocados que se realizan cada día laborable para alinear al equipo sobre el progreso, coordinar el trabajo y detectar problemas lo antes posible. En metodologías ágiles como Scrum, estas reuniones se conocen como Daily Scrum o Daily Stand-up.

¹⁰ La revisión de sprint (Sprint Review) es una reunión que se realiza al final de cada sprint en metodologías ágiles como Scrum, con el objetivo de presentar el incremento de trabajo terminado, obtener retroalimentación de los interesados (stakeholders) y decidir en conjunto los próximos pasos del proyecto.

- Se minimiza la fragmentación del proyecto al integrar las decisiones en tiempo real, con visión de conjunto.

Ejemplo: En un proyecto institucional, contar con la participación del equipo de mantenimiento desde el diseño inicial evita errores funcionales y anticipa requerimientos futuros de operación.

- Optimización de recursos

El enfoque ágil permite a los equipos identificar rápidamente qué es prioritario, qué puede postergarse o eliminarse, y cómo usar de forma más eficiente los recursos disponibles (materiales, tiempo, dinero, personas).

- Al trabajar por iteraciones y con entregas funcionales, se evita avanzar en tareas innecesarias o que luego deben rehacerse.
- El seguimiento visual del trabajo (por ejemplo, mediante tableros Kanban¹¹ o radiadores de información¹²) permite detectar cuellos de botella¹³ y reasignar recursos con rapidez.
- La agilidad también incentiva el uso de materiales modulares o reutilizables, reduciendo el desperdicio.

¹¹ Un tablero Kanban es una herramienta visual utilizada para gestionar y optimizar el flujo de trabajo en equipos y proyectos. Su propósito es hacer visible el proceso, limitar el trabajo en curso y permitir que el equipo identifique cuellos de botella, prioridades y bloqueos de manera inmediata.

¹² En gestión ágil, un radiador de información (information radiator) es un elemento visible, simple y accesible que muestra información clave del proyecto para que cualquier miembro del equipo o interesado pueda comprender rápidamente el estado del trabajo sin necesidad de pedir reportes ni solicitar reuniones.

¹³ Un cuello de botella es un punto del proceso donde el flujo de trabajo se desacelera, se detiene o se congestiona, generando retrasos en toda la cadena. Es la etapa que produce más lento que el resto, y por eso limita la capacidad total del sistema.

Ejemplo: En una obra de mediana escala, detectar a tiempo la escasez de cierto material permite rediseñar detalles constructivos y evitar demoras o sobrecostos.

- Incremento de la satisfacción del cliente

La gestión ágil pone al cliente en el centro del proceso, tratándolo como un colaborador activo más que como un simple receptor de un producto terminado. Esta participación continua permite:

- Identificar y ajustar las expectativas desde el inicio.
- Anticipar posibles frustraciones o malentendidos.
- Validar cada entrega parcial, generando una sensación de control y confianza.

Ejemplo: En un proyecto de refuncionalización de una vivienda, compartir visualizaciones en cada iteración permite al cliente “ver” cómo será su espacio, realizar sugerencias, y sentirse protagonista del proceso.

- Innovación continua

La estructura de trabajo en ciclos cortos y el enfoque en la mejora constante estimulan una mentalidad de aprendizaje permanente y una búsqueda activa de soluciones creativas. En arquitectura, donde convergen estética, funcionalidad y tecnología, esta apertura es fundamental.

- La agilidad promueve el ensayo y error controlado, permitiendo experimentar sin comprometer todo el proyecto.

- Se genera un ambiente donde la innovación no es algo puntual, sino una práctica cotidiana: probar nuevas técnicas, materiales, ideas o procesos.
- La reflexión continua en retrospectivas permite aprender de cada etapa y aplicar mejoras inmediatas.

Ejemplo: En el diseño de un espacio cultural, incorporar realidad aumentada para simular el uso de los ambientes permite al equipo afinar detalles antes de construirlos, generando valor añadido al proyecto.

En definitiva, la gestión ágil ofrece a los profesionales de la arquitectura una estructura de trabajo flexible, colaborativa y orientada al usuario, que potencia la creatividad, reduce riesgos y aumenta el valor entregado. Cada uno de estos beneficios contribuye a una práctica arquitectónica más consciente, eficaz y adaptada a los desafíos actuales del entorno profesional.

Ejemplos prácticos

La implementación de la gestión ágil en proyectos arquitectónicos se traduce en una mejora significativa de los procesos de diseño, planificación, comunicación y ejecución.

A través de estos casos prácticos, se demuestra cómo este enfoque permite responder con eficiencia a contextos complejos, manejar la incertidumbre, y construir soluciones más ajustadas a las necesidades reales de los usuarios.

- Desarrollo urbano mixto: diseño iterativo centrado en el usuario

En el desarrollo de un conjunto urbano que incluye viviendas, oficinas, comercios y espacios públicos, los requerimientos funcionales y comerciales suelen cambiar con rapidez según el comportamiento del mercado, las regulaciones o los aportes de los futuros usuarios.

- Aplicación ágil: Se conforman ciclos de diseño por etapas funcionales (zona residencial, peatonal, comercial, etc.), y se trabaja con entregas parciales revisables. En cada ciclo, se incorpora feedback de desarrolladores, vecinos, comerciantes, inversores y organismos públicos.
- Beneficio: La capacidad de ajustar los usos, circulaciones y densidades a medida que se avanza evita soluciones ineficientes o difíciles de implementar.

Resultado: Un proyecto más alineado con la realidad socioeconómica y con mayor aceptación de la comunidad y los stakeholders¹⁴ institucionales.

- Restauración de edificios históricos: adaptación frente a lo inesperado

En un proyecto de restauración patrimonial, muchas veces surgen elementos ocultos o situaciones técnicas no previstas: muros con valor histórico que no estaban documentados, sistemas estructurales deteriorados, o incompatibilidad entre materiales antiguos y nuevas tecnologías.

- Aplicación ágil: El proyecto se gestiona por zonas y se revisa el backlog de tareas cada vez que se descubre un nuevo elemento que impacta el plan inicial. Se utilizan reuniones frecuentes con

¹⁴ En gestión de proyectos, los stakeholders son todas las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar el proyecto, verse afectadas por él o percibir que pueden verse afectadas. Incluyen tanto actores internos como externos, con distintos niveles de influencia, interés y poder de decisión.

especialistas (historiadores, ingenieros estructurales, conservadores) para redefinir prioridades.

- Beneficio: La flexibilidad evita que el proyecto se paralice o pierda coherencia técnica, permitiendo responder con soluciones integradoras en tiempo real.

Resultado: El edificio se recupera con respeto al valor histórico y con incorporación funcional contemporánea, sin desvíos excesivos de plazo ni presupuesto.

- Diseño de escuelas públicas: enfoque colaborativo con la comunidad

En el desarrollo de una escuela de nivel primario en una zona periurbana, el diseño arquitectónico debe responder a una gran variedad de necesidades pedagógicas, sociales y culturales.

- Aplicación ágil: Se realizan talleres participativos con docentes, familias y estudiantes. En cada iteración, se validan prototipos del espacio (circulaciones, patios, aulas flexibles) y se rediseña el layout según lo que emerge del uso simulado.
- Beneficio: Se construye una escuela más contextualizada, que responde a las dinámicas reales de aprendizaje y convivencia de sus usuarios.

Resultado: Alta apropiación del espacio, uso eficiente de los ambientes y posibilidad de crecimiento futuro sin modificar el concepto general.

- Vivienda individual con necesidades cambiantes: diseño adaptativo

Una familia encarga el diseño de una vivienda con posibilidades de expansión futura y adaptación a distintas etapas de vida (hijos pequeños, adultos mayores, teletrabajo).

- Aplicación ágil: El diseño se estructura en “módulos habitacionales”, se trabaja con entregas por etapas, y se define una hoja de ruta para futuras ampliaciones. El cliente participa activamente en cada ciclo, priorizando espacios según sus necesidades reales del momento.
- Beneficio: Se reduce el riesgo de sobreinversión, y se maximiza el valor del diseño al adaptarse a las transformaciones familiares.

Resultado: Vivienda flexible, evolutiva y sostenible económicamente para los usuarios.

- Oficinas corporativas con requerimientos tecnológicos dinámicos

Una empresa tecnológica necesita renovar sus oficinas para implementar espacios colaborativos, salas híbridas y zonas de descanso. El desafío está en que los requerimientos tecnológicos evolucionan incluso mientras el proyecto avanza.

- Aplicación ágil: El equipo de arquitectura trabaja con sprints por áreas (lobby, cowork, salas de reunión), con sesiones de revisión quincenales con IT, RRHH y Facilities. El diseño va adaptándose a nuevas decisiones internas de la empresa sin afectar la obra global.
- Beneficio: El cliente puede tomar mejores decisiones sin frenar el avance, y el proyecto final responde a las últimas tendencias laborales.

Resultado: Espacio corporativo funcional, innovador y alineado con la cultura organizacional.

Estos ejemplos demuestran que la gestión ágil aplicada a la arquitectura no es solo una metodología de trabajo, sino una forma de pensar los proyectos de manera más abierta, colaborativa y adaptable. En contextos donde la rigidez puede conducir al fracaso o al desaprovechamiento de oportunidades, la agilidad permite mejorar la calidad del resultado final, optimizar los recursos disponibles y fortalecer el vínculo con todos los interesados. Así, se construyen no solo obras, sino experiencias proyectuales más humanas, sostenibles y eficientes.

3 Fundamentos de la gestión ágil

3.1 Principios clave de la gestión ágil

La gestión ágil no debe entenderse únicamente como un conjunto de técnicas o herramientas, sino como un enfoque cultural, organizacional y estratégico que propone una manera radicalmente distinta de concebir, planificar y ejecutar proyectos.

Su origen en el desarrollo de software no limita su aplicabilidad: en arquitectura, esta filosofía ha demostrado ser especialmente valiosa, dado que el diseño y la construcción son procesos complejos, multidisciplinarios, y en constante evolución.

En contraste con los enfoques tradicionales —basados en estructuras jerárquicas, planes fijos y procesos lineales—, la gestión ágil propone un modelo más colaborativo, adaptativo y centrado en el valor. Su implementación en proyectos

de arquitectura permite a los equipos abordar los desafíos contemporáneos con mayor fluidez y sentido estratégico.

Entre los beneficios más evidentes para la disciplina se destacan:

- Mayor dinamismo y capacidad de adaptación ante contextos de cambio constante (económico, normativo, tecnológico o climático).
- Participación real de los usuarios y clientes, lo que permite decisiones más centradas en el uso, la función y la sostenibilidad del proyecto.
- Reducción del riesgo de fracaso o ineficiencia, gracias a procesos iterativos que permiten corregir el rumbo antes de llegar a etapas irreversibles.
- Promoción de una cultura de mejora continua, donde los errores se entienden como oportunidades de aprendizaje y ajuste.

La agilidad se vuelve especialmente valiosa en un mundo donde los proyectos ya no pueden definirse completamente desde el inicio, y donde los arquitectos deben gestionar complejidades técnicas, sociales, culturales y ambientales de manera simultánea.

En este apartado, se profundizará en tres elementos estructurales de la gestión ágil, que resultan especialmente relevantes para el trabajo arquitectónico:

- Iteración¹⁵, entendida como el desarrollo en ciclos cortos que permiten revisar, validar y ajustar el diseño.
- Flexibilidad, como la capacidad de adaptación frente a cambios imprevistos o necesidades emergentes.

¹⁵ Sprints.

- Enfoque en la entrega de valor, que orienta todas las decisiones del equipo hacia la generación de impacto real y significativo para el cliente y los usuarios finales.

Comprender estos pilares no solo mejora la gestión del proyecto, sino que transforma la relación entre el arquitecto, el proceso y los resultados, promoviendo una práctica profesional más estratégica, responsable y contemporánea.

3.1.1 Iteración

- Descripción general

La iteración es uno de los principios fundamentales de la gestión ágil. Consiste en dividir el trabajo del proyecto en ciclos de duración corta y constante, conocidos como *sprints* en metodologías como Scrum, o simplemente iteraciones en otras adaptaciones ágiles.

Cada uno de estos ciclos incluye cuatro fases esenciales:

- Planificación: se define qué parte del proyecto se abordará durante el sprint.
- Ejecución: el equipo trabaja sobre las tareas previstas con foco y autonomía.
- Revisión: se presenta el avance o entregable parcial a los interesados clave.
- Reflexión: se analiza cómo fue el proceso de trabajo, qué se puede mejorar y se introducen cambios en el siguiente sprint.

Este enfoque permite una evolución constante del proyecto, evitando la rigidez de los modelos secuenciales tradicionales. Además, la iteración fomenta el

aprendizaje progresivo, tanto técnico como estratégico, a lo largo de todo el desarrollo del proyecto.

- Aplicación específica en arquitectura

En arquitectura, la iteración rompe con la idea de que el proyecto debe definirse por completo desde el inicio, y propone un proceso más evolutivo, adaptativo y centrado en el usuario. Esto tiene aplicaciones muy concretas:

- En la etapa de diseño, un equipo puede comenzar con un anteproyecto funcional (primer sprint), validarlo con el cliente, usuarios o comunidad, y ajustar el diseño en el siguiente sprint para mejorar la circulación, orientación, uso de materiales, o accesibilidad.
- En contextos participativos, como una obra pública o comunitaria, se pueden generar sesiones de co-diseño donde se construyen prototipos o maquetas conceptuales por sprint, y se valida en cada iteración con los usuarios reales.
- En proyectos complejos, como centros hospitalarios o espacios educativos, cada área funcional puede desarrollarse en iteraciones separadas, probando relaciones programáticas y optimizando el diseño sin necesidad de avanzar en bloque con el conjunto.

Este enfoque permite integrar la retroalimentación de manera temprana, reducir riesgos técnicos o de aceptación social, y crear diseños más pertinentes y funcionales.

- Beneficios estratégicos y operativos
 - Reducción del riesgo de error acumulado: al validar cada fase, se detectan fallas conceptuales, técnicas o programáticas antes de que impacten el diseño final o la ejecución.

- Mejora progresiva de la calidad del diseño: cada iteración permite pulir detalles, mejorar soluciones y aumentar la coherencia general del proyecto.
 - Mayor participación y compromiso del cliente: al ver avances frecuentes y tener instancias de feedback, el cliente se involucra más y se alinea mejor con el producto final.
 - Adaptabilidad frente a cambios reales: si durante la evolución del proyecto cambian los fondos disponibles, las condiciones del terreno o las normativas, el enfoque iterativo facilita ajustes sin generar retrabajos costosos.
 - Fortalecimiento del aprendizaje del equipo: la reflexión constante sobre el proceso mejora la colaboración interna y acelera la maduración profesional de los participantes.
- Ejemplo realista

Supongamos un estudio de arquitectura desarrolla un edificio para una biblioteca pública. En el primer sprint, se diseña una versión preliminar que contempla áreas de lectura, depósitos, sala infantil y acceso general. Se presenta al municipio y a usuarios representativos. A partir del feedback, se descubre que se requiere mayor accesibilidad y una mejor conexión visual entre áreas. En el segundo sprint, el equipo ajusta circulaciones y reorganiza los accesos. Este proceso iterativo continúa hasta alcanzar un diseño maduro, optimizado y validado socialmente.

- Reflexión

Adoptar la iteración en arquitectura no solo mejora los resultados del proyecto, sino que también cambia la manera en que los futuros arquitectos piensan su rol: ya no se trata de diseñar "a la perfección" desde la primera entrega, sino de explorar, validar, ajustar y evolucionar, con una mentalidad abierta, crítica y colaborativa.

3.1.2 Flexibilidad

La flexibilidad, en el contexto de la gestión ágil, hace referencia a la capacidad del equipo de proyecto para adaptarse de forma rápida y efectiva ante cambios o imprevistos. Esto incluye desde modificaciones en los requisitos del cliente, variaciones en los recursos disponibles, hasta transformaciones en el contexto económico, normativo o ambiental del proyecto.

En los enfoques tradicionales de gestión, estos cambios suelen ser vistos como obstáculos o amenazas al plan original. En cambio, en la gestión ágil, la flexibilidad no solo se contempla, sino que se considera una ventaja competitiva. Adaptarse a tiempo permite que el proyecto siga siendo viable, pertinente y valioso.

- Aplicación en arquitectura

En el ámbito arquitectónico, la flexibilidad es clave, ya que los proyectos se desarrollan en contextos variables e inciertos. Las decisiones deben tomarse en función de múltiples factores, muchos de los cuales no se pueden prever completamente al inicio:

- Cambios normativos o legales: Por ejemplo, una modificación en los códigos de accesibilidad o eficiencia energética puede obligar a rediseñar sectores del proyecto.
- Preferencias cambiantes del cliente: Es común que, a medida que avanza el diseño, el cliente redefina sus prioridades (por ejemplo, decidir invertir más en espacios comunes y menos en oficinas).
- Condiciones del terreno o hallazgos en obra: Un estudio de suelos puede arrojar resultados inesperados, o durante una restauración

pueden aparecer elementos patrimoniales que requieren protección.

- Problemas de presupuesto: Una variación en el tipo de cambio o en el precio de los materiales puede afectar la viabilidad económica del diseño original.

Un enfoque ágil y flexible permite reconfigurar parcial o totalmente el proyecto sin necesidad de detenerlo ni reiniciarlo, priorizando lo esencial, adaptando soluciones y trabajando con estrategias de valor incremental.

- Beneficios para los proyectos de arquitectura
 - Mejor gestión del riesgo: Al no estar atado a un único plan rígido, el equipo puede reaccionar más rápidamente ante imprevistos sin comprometer la calidad general del proyecto.
 - Mayor pertinencia del diseño: La posibilidad de ajustar en tiempo real permite responder a las necesidades reales y actuales del cliente y de los usuarios, incluso si estas evolucionan a lo largo del proceso.
 - Reducción del retrabajo innecesario: Al detectar y gestionar los cambios en etapas tempranas, se evitan correcciones costosas en fases avanzadas o durante la ejecución.
 - Fortalecimiento de la relación con el cliente: El cliente siente que el proyecto está vivo, y que sus aportes son escuchados y aplicados, lo que genera mayor confianza y compromiso.
- Ejemplos prácticos
 - Proyecto de vivienda colectiva: Durante el proceso de diseño, los habitantes asignados por el programa de vivienda social manifiestan

en talleres participativos su preferencia por espacios semiabiertos comunitarios. El equipo, gracias a su enfoque ágil, reconfigura los núcleos de circulación para incluir galerías comunes y espacios de encuentro, sin alterar el cronograma ni el presupuesto inicial.

- Oficinas corporativas sostenibles: A mitad del proceso, el cliente accede a un fondo internacional que exige la incorporación de criterios de certificación LEED¹⁶. El equipo puede adaptar los materiales y el sistema constructivo sin descartar el trabajo ya realizado, porque ha mantenido una estructura de decisión flexible e iterativa desde el inicio.

- Reflexión final

Ser flexible no es improvisar ni trabajar sin planificación. Es, más bien, planificar con inteligencia, sabiendo que el contexto cambia, y dotar al proyecto de herramientas, estructuras y cultura para poder responder. En un entorno tan exigente como el de la arquitectura contemporánea, la flexibilidad se convierte en una competencia clave del profesional, no solo para diseñar mejor, sino para gestionar equipos, recursos, tiempo y expectativas con eficiencia y sensibilidad.

3.1.3 Enfoque en la entrega de valor

- Descripción general

¹⁶ Las certificaciones LEED (Leadership in Energy and Environmental Design) son un estándar internacional de construcción sustentable desarrollado por el U.S. Green Building Council (USGBC). Constituyen uno de los sistemas de certificación más reconocidos del mundo para evaluar y acreditar que un edificio —o un proyecto urbano— ha sido diseñado y construido siguiendo buenas prácticas de sostenibilidad ambiental, eficiencia energética y responsabilidad en el uso de recursos.

En la gestión ágil, el valor es el eje central de todo el proyecto. Este principio establece que cada decisión, cada tarea y cada etapa deben orientarse a generar valor concreto para el cliente, los usuarios y los demás interesados relevantes.

El “valor” no se limita a lo económico o a la estética, sino que se define por lo que realmente satisface una necesidad, resuelve un problema o mejora la experiencia de quienes usarán o serán impactados por el proyecto.

Esto implica:

- Identificar con claridad qué es lo más importante para el cliente y los usuarios.
 - Priorizar continuamente las funcionalidades o atributos que generan mayor impacto positivo.
 - Evitar actividades, soluciones o detalles que no aporten valor real al propósito del proyecto.
- Aplicación en arquitectura

En el ámbito arquitectónico, enfocarse en la entrega de valor significa dejar de pensar únicamente en cumplir un programa de necesidades o lograr una imagen impactante. Implica alinear cada decisión de diseño con los objetivos y expectativas del cliente y de los usuarios finales, y adaptar esas decisiones según el contexto, el uso y el ciclo de vida del edificio.

Algunos ejemplos concretos de cómo se traduce esto en la práctica:

- Diseñar espacios con alto valor de uso: privilegiar la funcionalidad y la adaptabilidad en viviendas familiares, hospitales, escuelas o edificios públicos, evitando soluciones costosas que no aporten utilidad directa.

- Optimizar recursos según prioridades del cliente: si el cliente valora la eficiencia energética por encima del acabado de lujo, el equipo puede invertir más en aislaciones, sistemas pasivos y equipamiento sustentable, y simplificar detalles costosos.
- Incorporar elementos de valor emocional o simbólico: en un centro cultural barrial, puede ser más valioso integrar un mural colectivo, un espacio flexible para asambleas o un patio comunitario que una fachada escultórica.
- Entregar beneficios graduales y visibles: al trabajar con entregables parciales (como maquetas, renders, recorridos virtuales, prototipos o pruebas de materiales), el cliente percibe avances concretos y puede validar (o redefinir) el rumbo antes de seguir invirtiendo recursos.
- Beneficios estratégicos y proyectuales
 - Maximiza la satisfacción del cliente y de los usuarios finales, al garantizar que el proyecto responde a sus expectativas reales.
 - Evita desperdicios de tiempo y recursos en decisiones que no aportan al propósito del proyecto.
 - Fomenta un proceso de diseño más consciente, empático y funcional, sin perder la creatividad ni la innovación.
 - Contribuye a la sostenibilidad del proyecto, ya que se enfoca en el impacto útil, no solo en lo visual o cuantitativo.
 - Refuerza la toma de decisiones colaborativas, ya que todo el equipo puede guiarse por el criterio común del valor entregado.
- Ejemplos prácticos

- Biblioteca comunitaria en zona rural: El valor clave era que fuese un espacio abierto, accesible y de bajo costo de mantenimiento. El equipo decidió usar materiales locales, iluminación natural y ventilación cruzada, eliminando equipamiento innecesario. Resultado: un edificio funcional, querido por la comunidad y premiado por su bajo impacto ambiental.
 - Oficinas para una empresa joven: El cliente priorizaba la colaboración y el bienestar de su equipo. El diseño se enfocó en espacios abiertos, áreas comunes confortables y buena acústica, antes que en materiales de lujo o tecnología domótica costosa.
- Reflexión

En la arquitectura contemporánea, marcada por recursos limitados, exigencias sociales y complejidad técnica, enfocarse en la entrega de valor no es una opción, sino una necesidad estratégica. La gestión ágil ayuda a que cada integrante del equipo —desde el diseñador hasta el constructor— pueda entender qué es lo más valioso y actuar en consecuencia.

La gestión ágil no solo representa una metodología de trabajo distinta, sino una filosofía profundamente orientada al contexto actual del ejercicio profesional, donde la complejidad, la incertidumbre y el dinamismo son condiciones permanentes. La aplicación de los principios —iteración, flexibilidad y enfoque en la entrega de valor— proporciona a los equipos de arquitectura una nueva manera de concebir y conducir proyectos, más cercana a las verdaderas necesidades de los usuarios y más resiliente frente a los desafíos del entorno.

Al trabajar de forma iterativa, los proyectos arquitectónicos ganan en capacidad de ajuste continuo, lo que permite avanzar sin depender de decisiones perfectas

desde el inicio. Con la flexibilidad como base, los equipos pueden reaccionar con inteligencia y rapidez frente a cambios regulatorios, técnicos o sociales, sin poner en riesgo la calidad global del diseño. Y al priorizar la entrega de valor, se asegura que cada decisión tenga sentido y relevancia, tanto para el cliente como para los futuros usuarios del espacio.

Este marco ágil habilita una mejor coordinación entre disciplinas, mejora la comunicación con los stakeholders y favorece una cultura de mejora continua que fortalece al equipo y eleva el estándar del proyecto. Así, la arquitectura deja de ser un proceso lineal y rígido para transformarse en un recorrido adaptativo, creativo y colaborativo, donde la innovación surge como resultado natural del diálogo, la prueba y la evolución.

En definitiva, la gestión ágil potencia el rol del arquitecto como mediador entre expectativas, restricciones y oportunidades, permitiéndole liderar procesos complejos con mayor eficacia y humanidad. En un mundo donde los proyectos son cada vez más multifacéticos y los usuarios más conscientes de sus derechos y necesidades, estos principios no son solo herramientas metodológicas: son claves para una práctica profesional más inteligente, ética y comprometida con el entorno.

3.2 Metodologías ágiles: aplicaciones en arquitectura

La gestión ágil en arquitectura no se limita a principios generales: también se apoya en metodologías específicas que permiten organizar el trabajo, mejorar la comunicación y facilitar la entrega continua de valor. Estas metodologías ofrecen marcos estructurados pero adaptables que permiten a los equipos trabajar de manera más transparente, colaborativa y efectiva, especialmente en entornos de alta incertidumbre.

En este apartado se exploran cuatro metodologías ágiles especialmente relevantes para el contexto arquitectónico: Scrum, Kanban, Scumban y Lean Construction, explicando cómo pueden aplicarse en proyectos reales de arquitectura.

3.2.1 Scrum

Scrum es una metodología ágil basada en ciclos de trabajo cortos y repetitivos llamados sprints, que suelen tener una duración de entre una y cuatro semanas. Cada sprint comienza con una planificación donde se definen los objetivos del período y finaliza con una revisión del entregable y una retrospectiva del proceso, permitiendo aprender y ajustar en cada iteración.

Scrum es particularmente útil en contextos donde el producto final no está completamente definido desde el inicio y donde se necesita entregar resultados parciales y validados regularmente.

- Roles típicos en Scrum
 - Scrum master: Es el facilitador del proceso. Asegura que el equipo trabaje sin interrupciones, protege al equipo de influencias externas y promueve la mejora continua. En un estudio de arquitectura, este rol puede ser asumido por un jefe de proyecto o coordinador.
 - Product owner (PO): Representa los intereses del cliente o de los usuarios finales. Define y prioriza los requerimientos del proyecto (llamados “historias de usuario”), y mantiene una visión clara del valor a entregar. En arquitectura, el PO puede ser el representante del comitente o el cliente principal.

- Equipo de desarrollo: Grupo multidisciplinario que realiza el trabajo.
En un contexto arquitectónico puede incluir arquitectos, diseñadores, ingenieros, asesores técnicos, maquetistas, visualizadores, etc.

- Aplicación en arquitectura

Scrum puede ser particularmente útil en las etapas de diseño conceptual y desarrollo del anteproyecto, donde las ideas aún están abiertas a modificaciones.

Los sprints permiten:

- Desarrollar y entregar avances de diseño cada dos o tres semanas, como esquemas funcionales, maquetas, renders o modelos BIM progresivos.
- Incorporar feedback temprano de clientes, usuarios o autoridades (por ejemplo, planificación urbana).
- Adaptar rápidamente los requerimientos sin perder el ritmo de producción.
- Promover la colaboración constante entre disciplinas que tradicionalmente trabajan en secuencia.

- Ejemplo práctico

En el rediseño de un centro comunitario barrial, el equipo organiza su trabajo en sprints de dos semanas. En el primer sprint se presenta un análisis del sitio y un esquema funcional. Reciben feedback de vecinos, lo incorporan en el segundo sprint y desarrollan un modelo 3D. Cada entrega mejora el diseño anterior, y al cabo de cinco sprints tienen un anteproyecto validado por los usuarios y aprobado por el municipio.

3.2.2 Kanban

Kanban es una metodología ágil centrada en la visualización del flujo de trabajo y en la mejora continua. Su nombre proviene del japonés y significa literalmente “tarjeta visual” o “señal visual”. Esta metodología permite a los equipos visualizar todas las tareas que están pendientes, en proceso y finalizadas, utilizando un tablero Kanban, ya sea físico (pizarra y post-its) o digital (como Trello, Jira o Miro).

El tablero suele dividirse en columnas que representan los distintos estados del flujo de trabajo, por ejemplo:

- Por hacer (To Do)
- En curso (Doing / In Progress)
- Revisión (Review)
- Completado (Done)

Cada tarea (o conjunto de tareas) se representa mediante una tarjeta que se mueve de una columna a otra a medida que avanza el trabajo, lo que permite un control visual simple pero poderoso del progreso.

- Aplicación en arquitectura

Kanban es especialmente eficaz en las etapas de documentación técnica, ejecución de planos, coordinación BIM, y desarrollo de entregables, donde las tareas suelen estar bien definidas, pero requieren gestión flexible debido a cambios de prioridad, coordinación con otros actores o interrupciones imprevistas.

Ejemplos concretos de aplicación:

- En un estudio de arquitectura, Kanban puede organizar el trabajo de producción de planos ejecutivos, asignando responsables y fechas objetivo a cada uno.

- En una oficina técnica que gestiona múltiples proyectos simultáneamente, el sistema Kanban permite asignar recursos de forma ágil según carga de trabajo y urgencia.
- En la fase de construcción, puede usarse para controlar la resolución de interferencias, observaciones de obra o pedidos de materiales.

Kanban también puede adaptarse para visualizar flujos de revisión interna, entregas parciales a clientes o validaciones por parte de ingenieros, consultores o autoridades.

- Beneficios en proyectos de arquitectura
 - Visualización clara del estado del proyecto: El tablero permite que todo el equipo (y también los stakeholders) vean el estado real del trabajo en cualquier momento, reduciendo la necesidad de reuniones largas o reportes extensos.
 - Reducción de tiempos muertos y retrabajos: Al identificar rápidamente cuellos de botella o tareas estancadas, el equipo puede reasignar recursos o redefinir prioridades antes de que se generen atrasos críticos.
 - Priorización continua y flexible: El sistema permite reorganizar las tareas pendientes sin alterar el flujo de trabajo ya avanzado.
 - Fomento de la responsabilidad compartida: Cada miembro del equipo puede ver lo que debe hacer, lo que están haciendo otros y cómo su trabajo influye en el conjunto, mejorando la coordinación y la autonomía.

- Fácil implementación: No requiere cambios drásticos en la estructura del proyecto ni en las herramientas, lo que lo convierte en una buena puerta de entrada a la agilidad.
- Ejemplo práctico

En un estudio de arquitectura que trabaja simultáneamente en tres proyectos de viviendas multifamiliares, se implementa un tablero Kanban digital dividido en cinco columnas: “Backlog”, “Por hacer”, “En curso”, “En revisión” y “Finalizado”. Cada tarjeta representa una tarea específica (por ejemplo, “Planimetría del nivel 2”, “Detalles de baño adaptado”, “Renderización fachada oeste”), e incluye responsables, fechas objetivo y archivos asociados.

Cada mañana, el equipo realiza una reunión rápida de 10 minutos (daily meeting) frente al tablero digital para revisar el avance, detectar bloqueos y redistribuir tareas si es necesario. Esto les permite mantener el ritmo y evitar acumulación de tareas pendientes cerca de las fechas de entrega.

3.2.3 Scrumban

Scrumban es una metodología híbrida que combina las fortalezas de Scrum (trabajo por ciclos, retrospectivas, rol del Product Owner) con los principios visuales y de flujo continuo de Kanban. Surgió como una evolución natural para equipos que necesitaban la estructura mínima de Scrum, pero con mayor flexibilidad para gestionar tareas que cambian de prioridad o que no encajan bien en sprints rígidos.

En Scrumban, los equipos pueden mantener ciertos eventos característicos de Scrum (como reuniones de planificación y retrospectivas), pero eliminan la necesidad de trabajar exclusivamente en sprints cerrados. El foco principal es

mantener un **flujo de trabajo estable, visible y adaptable**, utilizando un tablero Kanban y límites de trabajo en curso (WIP¹⁷) para evitar sobrecargas.

- **Aplicación en arquitectura**

Scrumban resulta especialmente adecuado para estudios de arquitectura y oficinas técnicas que combinan actividades de distinta naturaleza:

- tareas **exploratorias o creativas**, típicas de diseño conceptual (más afines a Scrum),
- tareas **técnicas, recurrentes o de producción documental**, que funcionan mejor con Kanban.

Ejemplos concretos de aplicación en contextos arquitectónicos:

- Gestión del anteproyecto donde el equipo necesita entregas parciales frecuentes, pero también flexibilidad para incorporar cambios imprevistos del cliente, normativas o aportes de consultores.
- Coordinación BIM en proyectos complejos, donde las interferencias y ajustes surgen continuamente y deben resolverse sin la presión de un sprint fijo.
- Oficinas que trabajan en múltiples proyectos simultáneamente, donde las prioridades pueden modificarse semanalmente según urgencias, revisiones o nuevas solicitudes del comitente.

En Scrumban se suele mantener una **revisión periódica del backlog**, pero el flujo se gobierna mediante límites WIP y tableros visuales que permiten actuar de inmediato ante bloqueos, cambios o cuellos de botella.

¹⁷ En gestión ágil, especialmente en Kanban, el WIP significa: WIP = Work In Progress (Trabajo en Progreso). Es la cantidad de tareas que un equipo tiene abiertas simultáneamente —es decir, tareas que ya comenzaron pero que aún no están terminadas.

- **Beneficios en proyectos de arquitectura**

- **Flexibilidad con estructura mínima:** permite mantener prácticas de Scrum sin la rigidez del sprint, ajustándose mejor al dinamismo típico del diseño arquitectónico.
- **Visibilidad continua del trabajo:** el tablero Kanban aporta transparencia y facilita detectar retrasos o tareas críticas.
- **Menor retrabajo:** los límites WIP evitan la saturación del equipo y reducen errores en planos, modelos y documentación.
- **Mejora en la coordinación interdisciplinaria:** ingenieros, arquitectos y consultores pueden integrarse al flujo según disponibilidad real.
- **Adaptación a cambios frecuentes:** ideal para proyectos donde el cliente revisa ideas en iteraciones sucesivas o donde las autoridades introducen modificaciones regulatorias.

- **Ejemplo práctico**

Un estudio de arquitectura que desarrolla el anteproyecto de un centro cultural adopta Scrumban para equilibrar entregas periódicas y la necesidad de ajustes continuos.

Mantienen una breve reunión semanal de planificación, pero trabajan con un **tablero Scrumban** con límites WIP en las columnas “En curso” y “En revisión”. Cuando el cliente solicita cambios en la sala principal, la tarea se mueve de inmediato a “Prioridad urgente”, mientras otras tareas se redistribuyen para no sobrecargar al equipo.

La combinación de revisiones periódicas y flujo continuo les permite entregar un anteproyecto coherente, validado y ajustado sin interrupciones, incluso con múltiples modificaciones sobre la marcha.

3.2.4 Lean

Lean (en español, “esbelto” o “ligero”) es un enfoque de gestión que tiene sus orígenes en el sistema de producción de Toyota, y que posteriormente fue adaptado a diversas industrias, incluyendo la construcción. Su filosofía se basa en maximizar el valor entregado al cliente eliminando cualquier tipo de desperdicio, es decir, todo aquello que no contribuye directamente a la generación de valor.

A diferencia de otras metodologías que se enfocan en la entrega incremental o la flexibilidad frente al cambio, Lean pone especial énfasis en la eficiencia, la mejora continua y la creación de flujos de trabajo fluidos, manteniendo la calidad sin derroche de recursos.

- Aplicación en arquitectura

La gestión Lean aplicada a la arquitectura (y en particular al desarrollo y ejecución de proyectos arquitectónicos) puede implementarse a lo largo de todas las fases del proyecto: desde el diseño inicial hasta la ejecución en obra. Su valor reside en permitir a los equipos identificar y eliminar actividades que no agregan valor al cliente, como demoras innecesarias, errores repetitivos, trabajos duplicados o falta de coordinación.

Ejemplos concretos de aplicación Lean en arquitectura:

- Durante la fase de diseño: optimización del uso de herramientas de modelado (como BIM), eliminación de pasos redundantes en los flujos de aprobación, simplificación de presentaciones al cliente.
- En la pre-construcción: detección temprana de interferencias, validación de materiales y sistemas constructivos para evitar cambios durante la obra, análisis de constructibilidad.

- En la documentación técnica: estandarización de detalles constructivos, plantillas y procesos internos que reduzcan los tiempos de entrega y revisión.
- Durante la ejecución de obra: coordinación eficaz con contratistas y subcontratistas mediante planificación colaborativa, reuniones de producción diarias o semanales, y control visual del avance.
- Herramientas Lean aplicables al entorno arquitectónico
 - Last Planner System (LPS): sistema de planificación colaborativa muy utilizado en obras complejas, que involucra a todos los actores del proceso para generar compromisos fiables de producción a corto plazo.
 - 5S: metodología para organizar espacios de trabajo de forma eficiente, segura y ordenada.
 - Mapeo de flujo de valor (Value Stream Mapping): herramienta visual para identificar los pasos del proceso que agregan valor y los que no.
 - Just in Time (JIT): principio que busca que los materiales, recursos y decisiones estén disponibles exactamente cuando se necesitan, sin acumulaciones innecesarias.
- Beneficios en arquitectura
 - Reducción de costos: al eliminar tareas y procesos innecesarios, se disminuyen horas de trabajo no productivas, reprocesos y errores.
 - Mejora en tiempos de entrega: los flujos de trabajo más fluidos permiten cumplir con plazos sin recurrir a esfuerzos extraordinarios o sobrecarga del equipo.

- Mayor calidad del producto final: al enfocarse en lo que realmente genera valor para el cliente, los proyectos tienden a alinearse más con sus expectativas, tanto funcionales como estéticas.
 - Mejora del clima laboral: los equipos que aplican Lean tienden a trabajar con mayor colaboración, compromiso y claridad de objetivos.
 - Mayor previsibilidad: permite gestionar mejor la incertidumbre, especialmente en etapas de obra donde los cambios imprevistos pueden impactar fuertemente en los resultados.
- Ejemplo práctico

Un estudio de arquitectura que diseña edificios escolares para una licitación pública decide implementar herramientas Lean en su flujo de trabajo. Realiza un mapeo del proceso completo, desde la primera reunión con el comitente hasta la entrega de planos ejecutivos. Detecta redundancias en los circuitos de revisión interna y demoras en la producción de documentación. A través de la implementación de estándares, tableros de avance visual y sesiones semanales de mejora continua, logra reducir los tiempos de entrega y disminuir las correcciones de planos por errores de coordinación.

- Relación con otros enfoques ágiles

Lean se integra de manera natural con Scrum, Kanban y Scrumban.

Mientras Scrum organiza el trabajo en ciclos iterativos con roles y eventos definidos, Kanban visualiza el flujo y controla el trabajo en curso, y Scrumban combina la estructura ligera de Scrum con la flexibilidad del sistema Kanban. Lean aporta una cultura de mejora continua y eliminación de desperdicios orientada al valor.

En conjunto, estas metodologías pueden aplicarse eficazmente en estudios de arquitectura y equipos de obra, permitiendo gestionar proyectos de forma más ágil, eficiente y centrada en las necesidades del usuario.

3.2.5 Estructura de los equipos

En el marco de las metodologías ágiles, la estructura del equipo es un factor decisivo para el éxito del proyecto, especialmente en contextos complejos y cambiantes como los proyectos arquitectónicos. A diferencia de los enfoques tradicionales, donde las jerarquías son rígidas y las funciones están compartimentadas, los equipos ágiles son multidisciplinarios, colaborativos y autoorganizados, lo que les permite responder con agilidad a los desafíos y cambios del entorno.

- Equipos multidisciplinarios

Los proyectos arquitectónicos requieren integrar múltiples áreas de conocimiento.

Un equipo ágil típico puede incluir:

- Arquitectos (diseño conceptual y ejecutivo)
- Diseñadores urbanos o paisajistas
- Ingenieros (estructurales, eléctricos, mecánicos, sanitarios)
- Coordinadores BIM
- Constructores o contratistas (desde fases tempranas)
- Consultores especializados (sustentabilidad, patrimonio, accesibilidad)
- Representantes del cliente o usuarios finales

Esta diversidad técnica y creativa fortalece la capacidad del equipo para resolver problemas en tiempo real, considerar distintas perspectivas desde la etapa de diseño, y construir soluciones más integradas y eficientes.

- Organización y roles en equipos ágiles

Aunque los roles pueden variar según la metodología utilizada (Scrum, Kanban, Lean), en general se observan algunos principios comunes:

- Equipos autoorganizados: Tienen autonomía para decidir cómo abordar su trabajo. La jerarquía es horizontal y la toma de decisiones es colectiva.
- Roles flexibles: En lugar de posiciones fijas, se prioriza la polivalencia. Un arquitecto puede colaborar en la planificación técnica o en el contacto con el cliente.
- Liderazgo facilitador: Se reemplaza el liderazgo tradicional por figuras que actúan como facilitadores del equipo (por ejemplo, el *Scrum Master* en Scrum).
- Interacción constante: Se fomentan reuniones periódicas como *daily stand-ups* o *retrospectivas* para revisar avances, identificar bloqueos y promover mejoras continuas.

- Comunicación abierta y continua

La comunicación efectiva y transparente es uno de los pilares fundamentales del trabajo en equipos ágiles. En arquitectura, donde la coordinación entre disciplinas es crítica, se promueve:

- Uso de herramientas digitales colaborativas (como BIM 360, Trello, Miro o Notion).

- Reuniones breves y frecuentes para alinear tareas y compartir hallazgos.
- Canales abiertos de retroalimentación directa, especialmente con el cliente o usuario.
- Documentación clara y accesible para todos los miembros del equipo.
- Adaptabilidad ante el cambio

En entornos complejos como la arquitectura urbana, patrimonial o institucional, la incertidumbre es constante: normativas que cambian, descubrimientos en obra, ajustes presupuestarios, nuevas tecnologías o materiales. En este contexto, los equipos ágiles se destacan por su capacidad para:

- Ajustar prioridades rápidamente.
- Reorganizar tareas sin interrumpir el flujo de trabajo.
- Redistribuir funciones según disponibilidad o necesidades emergentes.
- Incorporar el aprendizaje de errores en ciclos posteriores.
- Cultura colaborativa y aprendizaje continuo

Además de la eficiencia en la ejecución, los equipos ágiles fomentan una cultura de mejora constante, donde cada sprint, retroalimentación o lección aprendida se convierte en una oportunidad para perfeccionar procesos y habilidades. En proyectos de arquitectura esto se traduce en:

- Proyectos más coherentes con los valores y necesidades del usuario.
- Equipos más comprometidos con el resultado final.

- Diseños más innovadores y sostenibles.
- Mejores relaciones con stakeholders y menos conflictos en obra.
- Ejemplo práctico

En un estudio que desarrolla un centro cultural con enfoque comunitario, el equipo está formado por arquitectos, sociólogos urbanos, ingenieros, artistas locales y futuros usuarios. Se organizan por fases de diseño en sprints de dos semanas. Cada semana realizan revisiones abiertas con representantes del barrio para validar decisiones. Las tareas se gestionan en un tablero Kanban compartido y las prioridades se ajustan según la retroalimentación del equipo y la comunidad. Esta dinámica permitió que el diseño evolucionara hacia un espacio más inclusivo y funcional, sin necesidad de retrabajos mayores en etapas avanzadas.

4 Planificación y estimación ágil

4.1 Planeación de sprints y releases en proyectos de arquitectura

La planificación mediante sprints y releases¹⁸ constituye una estrategia fundamental para aplicar la gestión ágil en proyectos de arquitectura. Este enfoque permite organizar el trabajo de forma iterativa y adaptativa, respondiendo eficazmente a los cambios que surgen durante el proceso de diseño, desarrollo técnico y ejecución del proyecto.

En lugar de avanzar linealmente hacia un único entregable final, la gestión por sprints promueve la entrega frecuente de avances parciales y valiosos. Estos

¹⁸ En gestión ágil de proyectos, especialmente en Scrum, un release es: un conjunto de funcionalidades que se entregan al usuario o cliente en un hito específico. Se trata de una entrega planificada, más amplia que un sprint, que agrupa varios incrementos de trabajo listos para ser usados. ¿Para qué sirve un release? Un release permite: a) Entregar valor real al usuario en bloques significativos. b) Planificar hitos de implementación, pruebas o publicación. c) Coordinar equipos (diseño, arquitectura, obra, ingeniería, TI). d) Medir avances en productos donde la entrega continua no siempre es posible.

avances permiten validar decisiones de diseño con mayor rapidez, incorporar retroalimentación temprana de los interesados y reducir riesgos asociados a errores acumulativos o cambios tardíos.

Los releases, por su parte, representan hitos relevantes en el proyecto: momentos clave donde se consolida el trabajo desarrollado en varios sprints para generar entregables significativos, como una propuesta conceptual, un anteproyecto aprobado o la documentación lista para licitación.

Este tipo de planificación dinámica aporta múltiples beneficios: mejora la colaboración entre disciplinas, aumenta la transparencia del proceso, reduce desperdicios de tiempo y recursos, y, sobre todo, garantiza una mayor alineación entre lo que se diseña y lo que el cliente realmente necesita y espera.

4.1.1 Definición de sprints en arquitectura

En el marco de la gestión ágil, los sprints son ciclos de trabajo breves y estructurados que permiten avanzar en el desarrollo del proyecto de forma incremental y flexible. En arquitectura, esta dinámica resulta especialmente útil para gestionar la complejidad y adaptabilidad que caracterizan tanto la etapa de diseño como las fases de preconstrucción.

- Duración del sprint

La duración ideal de un sprint en arquitectura oscila entre dos y cuatro semanas, dependiendo de la magnitud del proyecto, la madurez del diseño, y la disponibilidad de los distintos actores involucrados. Un ciclo más corto permite ciclos de revisión y retroalimentación más frecuentes, ideal en las etapas iniciales del diseño conceptual. En cambio, un sprint más largo puede ser apropiado en fases más técnicas, como el desarrollo de documentación ejecutiva o coordinación con especialidades.

Ejemplo: En el diseño de un centro cultural, un primer sprint podría centrarse en el relevamiento de condicionantes normativos y urbanos, mientras que un sprint posterior podría abordar la definición morfológica y funcional del edificio.

- Objetivos del sprint

Cada sprint debe tener una meta clara, específica y alcanzable. Estos objetivos permiten dividir el proyecto en entregables parciales de alto valor, que contribuyen directamente a la evolución del diseño y permiten tomar decisiones fundadas.

Algunos ejemplos de objetivos podrían ser:

- Desarrollar el anteproyecto del bloque de servicios sanitarios.
- Iterar y validar un prototipo de fachada bioclimática.
- Elaborar la propuesta paisajística y su integración con el entorno urbano.

El cumplimiento de estos objetivos se revisa al final del sprint, y en caso de ser necesario, se ajustan para el siguiente ciclo. Esto evita retrabajos tardíos y permite un seguimiento más fino de los avances del proyecto.

- Planificación del sprint

Antes de iniciar un sprint, se realiza una reunión de planificación (Sprint Planning), donde el equipo de arquitectura, junto con los stakeholders técnicos o estratégicos, define:

- Qué tareas se abordarán durante el sprint (a partir del backlog).
- Quién se encargará de cada actividad.
- Cuáles serán los entregables mínimos esperados.
- Qué obstáculos o dependencias deben tenerse en cuenta.

Durante esta reunión, también se establecen los criterios de aceptación de cada entregable (Definition of Done), asegurando que todos tengan una misma comprensión de cuándo una tarea está realmente finalizada.

Consejo metodológico: Es recomendable registrar esta planificación en herramientas visuales (tableros físicos, Kanban digital, planillas colaborativas) que permitan seguir el progreso de manera clara y en tiempo real.

En resumen, la planificación de sprints en proyectos de arquitectura ordena el trabajo en ciclos manejables, impulsa la colaboración multidisciplinaria y asegura entregas constantes de valor, adaptándose mejor a la naturaleza iterativa del diseño arquitectónico.

4.1.2 Gestión de releases en arquitectura

En el marco de la gestión ágil, un release (lanzamiento) representa una entrega significativa de valor al cliente o a los stakeholders. A diferencia del sprint, que es un ciclo de trabajo interno del equipo, el release está orientado hacia la presentación de resultados tangibles y validados, lo que permite avanzar hacia decisiones importantes dentro del proyecto arquitectónico.

- Definición de un release (lanzamiento)

En arquitectura, un release puede marcar el cierre de una etapa crítica del diseño o la aprobación de un entregable esencial. Por ejemplo:

- Finalización del anteproyecto conceptual validado por el cliente.
- Presentación de modelos 3D o renders realistas para definir el lenguaje formal.

- Aprobación del proyecto ejecutivo para iniciar trámites municipales.
- Entrega de documentación técnica para licitación o ejecución.

El release no implica necesariamente el cierre del proyecto, sino que actúa como un hito de control, facilitando la toma de decisiones y asegurando la alineación entre lo que se produce y lo que el cliente espera.

Ejemplo: En un proyecto de un centro de salud, un release podría consistir en la entrega de todos los planos de arquitectura sanitaria y circulaciones, validados por el equipo médico y listos para iniciar las gestiones ante organismos regulatorios.

- Planificación de releases

La planificación de releases comienza con una visión de mediano o largo plazo del proyecto. A partir de allí se determina:

- Qué entregables componen cada release.
- Qué sprints se necesitarán para completarlo.
- Qué criterios de aceptación deben cumplirse (revisión con cliente, factibilidad normativa, validación técnica, etc.).

Los releases deben estar alineados con los objetivos del proyecto, los tiempos contractuales, las restricciones presupuestarias y las necesidades de los interesados. Es fundamental prever revisiones periódicas con los stakeholders, especialmente con los promotores o usuarios finales, para detectar desviaciones tempranas y evitar retrabajos.

Tip práctico: Usar herramientas como un roadmap¹⁹ visual de releases ayuda a mantener claridad y motivación dentro del equipo, especialmente cuando se trabaja con múltiples disciplinas.

- Revisión y ajustes

Al cierre de cada release, se realiza una revisión integral del avance, que incluye:

- Evaluación de cumplimiento de los objetivos definidos.
- Validación técnica de lo entregado (calidad, completitud, coherencia).
- Retroalimentación del cliente o usuarios.
- Identificación de obstáculos o aprendizajes.

Esta instancia permite aplicar uno de los principios clave de la agilidad: "inspección y adaptación". Los resultados de esta revisión alimentan la planificación de los próximos sprints, ajustando prioridades, corrigiendo desvíos y perfeccionando las estrategias de trabajo.

Ejemplo: Si en un release de diseño paisajístico el cliente plantea nuevas prioridades sobre la inclusión de vegetación autóctona, el equipo puede reorganizar el backlog del próximo sprint para integrar este nuevo criterio, manteniendo la flexibilidad del proyecto sin comprometer los plazos generales.

Ejemplos prácticos

El uso de sprints y releases en proyectos de arquitectura permite dividir los grandes desafíos del diseño en partes manejables, generando entregables

¹⁹ Un roadmap (o hoja de ruta) es una representación visual y estratégica que muestra, de manera resumida, cómo se desarrollará un proyecto o producto a lo largo del tiempo, destacando las fases, hitos y entregables claves.

parciales que pueden ser revisados, ajustados y validados con los interesados. A continuación, se presentan ejemplos concretos que ilustran cómo esta metodología se aplica en diferentes contextos arquitectónicos:

- Proyecto de diseño residencial

En un encargo de vivienda unifamiliar o multifamiliar, los sprints pueden estructurarse de acuerdo con los componentes funcionales del diseño:

- Sprint 1: Diseño de exteriores, considerando la volumetría general, la orientación solar, y la integración con el entorno.
- Sprint 2: Desarrollo de interiores, incluyendo la distribución de espacios, diseño de cocinas, baños, y circulaciones.
- Sprint 3: Paisajismo y tratamiento del espacio exterior.

Un release significativo podría ser la presentación integral del anteproyecto en formato BIM o maqueta física, permitiendo al cliente evaluar el conjunto con una visión completa y dar su aprobación antes de avanzar al diseño ejecutivo.

Ventaja: Permite ir incorporando decisiones del cliente por etapas, disminuyendo la probabilidad de grandes cambios en fases avanzadas del proyecto.

- Renovación de un edificio histórico

En un proyecto patrimonial o de reconversión arquitectónica, los sprints pueden organizarse en torno a intervenciones específicas:

- Sprint 1: Restauración de fachadas según criterios patrimoniales.
- Sprint 2: Rediseño de interiores respetando la estructura original.

- Sprint 3: Incorporación de tecnologías para mejorar la eficiencia energética.

Un release relevante podría consistir en la habilitación de una zona específica del edificio, como un auditorio o una sala de exposiciones, permitiendo la apertura progresiva del espacio al público y demostrando avances concretos a entidades financiadoras o autoridades reguladoras.

Ventaja: Se minimizan riesgos operativos y se adapta el plan de obra a descubrimientos inesperados (por ejemplo, elementos patrimoniales ocultos que deben conservarse).

En definitiva, la planeación de sprints y releases en proyectos de arquitectura no solo optimiza la producción técnica, sino que fortalece la comunicación con los interesados, facilita la validación temprana de decisiones y permite una gestión más eficiente de los recursos.

Al dividir el trabajo en entregas incrementales, los equipos pueden:

- Detectar problemas con antelación.
- Realignar expectativas con los clientes.
- Reforzar la cohesión entre los distintos especialistas del proyecto.

Este enfoque convierte al proceso arquitectónico en una experiencia fluida, adaptable y centrada en la creación de valor, en sintonía con las demandas actuales del sector y las buenas prácticas de la gestión ágil.

4.2 Estimaciones ágiles y técnicas de estimación en proyectos

En el marco de la gestión ágil, las estimaciones dejan de ser predicciones exactas y se convierten en herramientas para comprender y manejar la incertidumbre, especialmente en entornos como la arquitectura, donde los proyectos tienden a ser complejos, personalizados y sujetos a múltiples condicionantes (regulatorios, técnicos, sociales y económicos).

A diferencia de los enfoques tradicionales que se basan en la estimación de tiempos y costos de forma determinística, las estimaciones ágiles se centran en valorar la complejidad relativa y el esfuerzo esperado para completar una tarea. Esto permite ajustar dinámicamente la planificación del proyecto y facilita la revisión y adaptación constante del trabajo, un enfoque ideal para responder a cambios en las necesidades del cliente, nuevas normativas o descubrimientos técnicos durante el proceso de diseño o construcción.

Estas técnicas de estimación también contribuyen a generar una mayor transparencia dentro del equipo, fortalecen la colaboración interdisciplinaria y permiten una mejor asignación de recursos. En equipos de arquitectura, donde conviven perfiles técnicos, creativos y administrativos, las estimaciones ágiles sirven como un lenguaje común para consensuar prioridades y tomar decisiones.

Asimismo, las estimaciones ágiles permiten trabajar sobre un backlog dinámico, donde las tareas se ordenan por valor e impacto. Esto es especialmente útil en proyectos de arquitectura donde las entregas parciales (planos, renders, estudios técnicos) deben responder no solo a cronogramas, sino a hitos estratégicos del cliente o a requisitos institucionales.

Entre las principales técnicas utilizadas se encuentran los puntos de historia²⁰, el planning poker²¹, la técnica Delphi²² y el affinity estimating²³, cada una con su lógica particular y beneficios concretos. Su implementación correcta permite al equipo mejorar su capacidad de respuesta, mantener la coherencia entre planificación y ejecución, y sostener una cultura de mejora continua.

A continuación, se describen estas técnicas con ejemplos de cómo aplicarlas eficazmente en el contexto de proyectos arquitectónicos.

4.2.1 Puntos de historia

Los puntos de historia son una unidad abstracta utilizada para estimar el esfuerzo relativo, la complejidad técnica, y el nivel de incertidumbre de una tarea o historia de usuario. A diferencia de la estimación tradicional basada en horas o días, los puntos de historia permiten al equipo medir el trabajo en función de cuánto esfuerzo representa una tarea comparada con otras dentro del mismo proyecto. Esta técnica ayuda a despersonalizar las estimaciones, evitando sesgos relacionados con la experiencia individual o con expectativas fijas de tiempo.

²⁰ Los puntos de historia (story points) son una unidad de medida relativa que se usa en gestión ágil para estimar el esfuerzo total que requerirá completar una historia de usuario o una tarea dentro de un backlog.

²¹ El Planning Poker es una técnica de estimación ágil utilizada para asignar puntos de historia a tareas o historias de usuario de forma colaborativa y consensuada dentro del equipo.

²² La técnica Delphi es un método estructurado de estimación y toma de decisiones que se utiliza para obtener consenso entre un grupo de expertos a través de rondas sucesivas de consulta anónima, con retroalimentación controlada por un facilitador.

²³ La Affinity Estimating (o estimación por afinidad) es una técnica ágil para asignar estimaciones relativas a un conjunto grande de historias de usuario o tareas, agrupándolas rápidamente por tamaño o complejidad similar, en lugar de evaluarlas una por una.

Por lo general, los puntos de historia se asignan mediante una escala no lineal (como la secuencia de Fibonacci²⁴: 1, 2, 3, 5, 8, 13, etc.), lo que permite reflejar el aumento exponencial del esfuerzo cuando una tarea se vuelve más compleja.

En proyectos arquitectónicos, los puntos de historia se pueden utilizar en diferentes fases, desde el diseño conceptual hasta la documentación técnica. Esta técnica es especialmente útil cuando el equipo necesita planificar tareas diversas, como diseño de fachadas, desarrollo de modelos BIM, coordinación con ingenierías, revisión normativa o preparación de licitaciones.

Por ejemplo:

- El diseño preliminar de una planta tipo podría asignarse 3 puntos.
- La elaboración del modelo BIM de un edificio institucional podría valer 8 puntos.
- La coordinación interdisciplinaria con estructuras e instalaciones podría representar 13 puntos, por la alta complejidad y dependencia de terceros.

Estas estimaciones permiten al equipo priorizar tareas según su esfuerzo, identificar cuellos de botella, y construir sprints con una carga de trabajo equilibrada. Además, al acumular experiencia, el equipo puede calcular su velocidad de entrega (es decir, cuántos puntos de historia pueden completar por sprint), lo que permite una planificación más predecible y realista.

²⁴ La secuencia de Fibonacci es una sucesión de números donde cada número es la suma de los dos anteriores. ¿Por qué es importante en gestión ágil? En muchas metodologías ágiles (Scrum, Kanban, Scrumban), la secuencia de Fibonacci se usa para estimar esfuerzo relativo de stories o tareas porque: a) Hace más evidente que tareas más grandes tienen más incertidumbre. b) Evita discusiones interminables sobre diferencias mínimas. c) Obliga a decidir más rápido si una tarea es “pequeña, mediana o grande” según saltos no lineales.

Ventajas para proyectos de arquitectura:

- Permite manejar proyectos complejos sin depender de estimaciones rígidas de tiempo.
- Facilita el trabajo colaborativo entre disciplinas con distintos lenguajes técnicos.
- Mejora la previsión de entregas parciales (releases) sin sobrecargar al equipo.
- Sirve como base para discutir alcance, priorización y cambios con el cliente desde una perspectiva de esfuerzo, no solo de calendario.

El uso de puntos de historia aporta flexibilidad y precisión a la gestión del trabajo arquitectónico, permitiendo estimar desde la experiencia colectiva, facilitar el diálogo dentro del equipo y responder mejor a la naturaleza cambiante de los proyectos contemporáneos.

4.2.2 Planning poker

Planning Poker es una técnica de estimación colaborativa ampliamente utilizada en metodologías ágiles. Se trata de un “juego serio” que permite a los equipos asignar puntos de historia a tareas o historias de usuario mediante la participación de todos los miembros. Cada participante cuenta con un mazo de cartas numeradas, normalmente siguiendo una secuencia de Fibonacci (1, 2, 3, 5, 8, 13, 21, etc.), que representan estimaciones relativas de esfuerzo o complejidad.

Durante una sesión de *Planning Poker*, el facilitador (a menudo el Scrum Master o coordinador del proyecto) presenta una historia de usuario o tarea. Luego, cada miembro del equipo selecciona una carta en silencio según su percepción del

esfuerzo requerido. Una vez que todos han elegido, se revelan las cartas simultáneamente. Si las estimaciones difieren, se abre un diálogo donde los participantes explican sus razonamientos, especialmente aquellos que eligieron valores extremos. Después de la discusión, se vuelve a votar hasta llegar a un consenso razonable.

Este proceso no solo promueve el consenso y la participación, sino que también facilita la identificación de incertidumbres, dependencias o malentendidos en la definición de las tareas.

En el contexto de un estudio o equipo de arquitectura, *Planning Poker* es especialmente valioso para:

- Estimar nuevas etapas del diseño: como anteproyecto, documentación ejecutiva, visualizaciones 3D o entregas para aprobación.
- Evaluar el esfuerzo en revisiones o cambios: por ejemplo, cuando el cliente solicita modificaciones en la distribución o ajustes por normativa.
- Discutir tareas interdependientes con otras disciplinas: como estructuras, instalaciones o paisajismo.
- Estimar cargas de trabajo interdisciplinarias: cuando participan especialistas como calculistas, asesores LEED, o especialistas en accesibilidad.

Ejemplo: En una reunión de planificación de sprint, el equipo discute el desarrollo de los planos de detalles constructivos para un edificio de oficinas. Algunos arquitectos consideran que la tarea es sencilla (3 puntos), pero un miembro del equipo señala que hay aspectos técnicos complejos en la envolvente térmica, lo que justifica una puntuación más alta (8 puntos). Gracias a este intercambio, el equipo obtiene una comprensión más realista de la carga de trabajo.

Ventajas para equipos de arquitectura:

- Fomenta la participación equitativa entre los miembros del equipo, evitando que solo los más experimentados definan el esfuerzo.
- Mejora la comunicación y entendimiento compartido sobre la complejidad del trabajo.
- Identifica de forma anticipada problemas potenciales que podrían afectar la estimación o la planificación.
- Facilita el aprendizaje colectivo, ya que cada sesión fortalece la experiencia del equipo en estimar tareas similares.

Planning Poker es una herramienta ágil poderosa que fortalece la cohesión del equipo, alinea expectativas y mejora la calidad de las estimaciones. En arquitectura, donde muchas tareas tienen múltiples niveles de complejidad técnica y creativa, esta técnica promueve mejores decisiones y una planificación más realista y colaborativa.

4.2.3 Técnica de Delphi

La *Técnica de Delphi* es un método estructurado de estimación y toma de decisiones que se basa en la consulta iterativa y anónima a un grupo de expertos. El proceso se desarrolla en rondas sucesivas, donde cada participante realiza su estimación de forma independiente. Posteriormente, los resultados se comparten de forma anónima con todo el grupo, permitiendo el análisis y la revisión de opiniones. Luego, se abre una nueva ronda de estimaciones, y así sucesivamente, hasta que se alcanza un consenso razonable o un nivel de convergencia aceptable.

El anonimato inicial elimina la presión de grupo o la influencia de jerarquías, y la repetición del ciclo con retroalimentación controlada promueve la reflexión, el ajuste de criterios y la mejora de la calidad de las decisiones.

Esta técnica es especialmente adecuada en proyectos arquitectónicos donde:

- Existen niveles altos de incertidumbre o se introducen conceptos innovadores que no tienen antecedentes directos.
- Se requiere la opinión de especialistas con conocimientos muy diversos, como expertos en eficiencia energética, diseño bioclimático, restauración patrimonial, o tecnologías de automatización de edificios.
- Se debe decidir entre opciones técnicas o de diseño complejas, con impacto significativo en los costos, los tiempos o la calidad del proyecto.

Ejemplo: Un estudio de arquitectura está desarrollando un proyecto de campus universitario sostenible. Se enfrenta a la decisión de implementar una estrategia de climatización pasiva mediante ventilación cruzada y chimeneas solares, o recurrir a un sistema híbrido de climatización mecánica eficiente. Para evaluar el impacto técnico, económico y funcional de cada alternativa, se convoca a un grupo de expertos (ingenieros HVAC²⁵, especialistas en sostenibilidad, arquitectos bioclimáticos). A través de la técnica Delphi, el grupo realiza estimaciones sobre viabilidad, costos, rendimiento y beneficios. Tras tres rondas de análisis, se alcanza un consenso que orienta la toma de decisión del equipo de diseño.

Ventajas para proyectos de arquitectura:

²⁵ Un ingeniero HVAC es un profesional especializado en el diseño, cálculo, instalación y mantenimiento de sistemas de: H – Heating (calefacción), V – Ventilation (ventilación) y AC – Air Conditioning (aire acondicionado). Es decir, es el ingeniero encargado de asegurar confort térmico, calidad del aire interior y eficiencia energética en edificios.

- Fomenta la diversidad de perspectivas técnicas y creativas en temas complejos o novedosos.
- Reduce la influencia de figuras dominantes o sesgos de grupo que pueden distorsionar la evaluación objetiva.
- Mejora la precisión y la confianza en la estimación de tareas o soluciones técnicas con alto nivel de incertidumbre.
- Puede aplicarse en entornos presenciales o virtuales, lo cual permite integrar especialistas geográficamente dispersos.

Limitaciones que considerar:

- Requiere más tiempo de implementación que otras técnicas de estimación como Planning Poker.
- Necesita una buena coordinación logística, especialmente si se involucran muchos expertos.
- Puede ser menos eficaz si no se cuenta con participantes realmente calificados o comprometidos.

La Técnica de Delphi es una herramienta poderosa para estimar tareas y tomar decisiones en contextos donde la experiencia experta es esencial y los datos objetivos son escasos o inciertos. En arquitectura, su aplicación es valiosa en proyectos complejos, interdisciplinarios o innovadores, donde el consenso informado mejora la calidad y la viabilidad de las decisiones de diseño y planificación.

4.2.4 Affinity estimating

Affinity Estimating es una técnica colaborativa de estimación utilizada para clasificar y agrupar rápidamente una gran cantidad de elementos (historias de

usuario, tareas, componentes de diseño, etc.) según su tamaño relativo o nivel de esfuerzo requerido. A diferencia de las técnicas que se enfocan en una tarea a la vez, este método permite al equipo evaluar múltiples tareas en simultáneo, identificando patrones, similitudes y diferencias entre ellas.

El proceso suele realizarse de forma visual y participativa. Las tareas se escriben en tarjetas o notas adhesivas (físicas o digitales), y los miembros del equipo las agrupan en función de su percepción del tamaño o complejidad relativa. Una vez agrupadas, se asignan valores de estimación (por ejemplo, puntos de historia o rangos de tiempo) a cada grupo, logrando así una visión estructurada y consensuada de la carga de trabajo.

En proyectos arquitectónicos, *Affinity Estimating* es especialmente útil durante las primeras fases de planificación, cuando el equipo necesita:

- Descomponer un proyecto complejo en partes manejables.
- Estimar rápidamente la carga de trabajo asociada a distintas disciplinas (arquitectura, estructura, instalaciones, urbanismo, etc.).
- Facilitar una estimación colectiva cuando hay múltiples tareas que aún no están completamente definidas.

Ejemplo:

Un estudio de arquitectura comienza a planificar un nuevo hospital. El equipo genera una lista preliminar de tareas: diseño de habitaciones, circulación interna, áreas técnicas, espacios comunes, accesibilidad, fachadas, etc. Utilizando la técnica de *Affinity Estimating*, agrupan estas tareas según su complejidad estimada (por ejemplo: baja, media, alta). Posteriormente, asignan valores relativos a cada grupo (por ejemplo, 2 - 5 - 8 puntos de historia), lo que permite tener una primera visión del esfuerzo requerido y facilita la planificación de los primeros sprints.

Ventajas:

- Agiliza el proceso de estimación cuando se trabaja con un gran número de tareas o requerimientos.
- Fomenta la participación de todo el equipo, lo que enriquece la calidad de las estimaciones y mejora la comprensión colectiva del trabajo.
- No requiere experiencia previa en técnicas de estimación avanzadas, por lo que puede aplicarse incluso en equipos nuevos o en transición hacia metodologías ágiles.
- Ayuda a visualizar la carga de trabajo global del proyecto, facilitando la planificación temprana de entregas o fases.

Consideraciones:

- Es una técnica cualitativa, por lo que no sustituye a una estimación detallada. Debe complementarse con técnicas más precisas a medida que el proyecto avanza.
- La claridad de las descripciones de tareas es clave. Si las tareas están mal definidas, los resultados de la estimación podrían ser poco útiles.
- Requiere moderación y dinamismo para evitar que las discusiones se prolonguen más de lo necesario.

Affinity Estimating es una herramienta poderosa para iniciar la planificación de proyectos arquitectónicos complejos, permitiendo al equipo clasificar tareas según su esfuerzo relativo de forma rápida y colaborativa. Su aplicación facilita una toma de decisiones ágil en etapas tempranas, mejora la comunicación entre los miembros del equipo y proporciona una base sólida para la planificación iterativa y adaptativa del proyecto.

Estas técnicas de estimación no solo mejoran la precisión de las planificaciones en proyectos de arquitectura, sino que también fomentan la transparencia y la colaboración entre los miembros del equipo.

Al adoptar estas metodologías ágiles, los equipos de arquitectura pueden manejar mejor la incertidumbre y adaptarse de manera más efectiva a los cambios, asegurando que los proyectos se desarrollen de manera fluida y coherente con los objetivos del cliente.

5 Herramientas y técnicas ágiles

5.1 Herramientas ágiles en proyectos de arquitectura

En la gestión ágil de proyectos de arquitectura, la utilización de herramientas adecuadas resulta fundamental para facilitar la colaboración entre los distintos miembros del equipo, mantener una visión compartida del estado del proyecto, y asegurar que las entregas respondan a los requerimientos del cliente en tiempo y forma. Estas herramientas no solo permiten una mejor planificación y control del trabajo, sino que también promueven la transparencia, la adaptabilidad y la mejora continua.

A diferencia de los métodos tradicionales, donde la información tiende a centralizarse en documentos estáticos, las herramientas ágiles fomentan entornos visuales e interactivos que facilitan la toma de decisiones en tiempo real. En arquitectura, donde los equipos suelen ser multidisciplinarios —incluyendo diseñadores, proyectistas, ingenieros, consultores técnicos y representantes del cliente—, contar con sistemas visuales y dinámicos resulta particularmente valioso.

Entre las herramientas más relevantes y utilizadas en la gestión ágil de proyectos de arquitectura se destacan:

- Radiadores de información: Tableros físicos o digitales que muestran información clave del proyecto en un formato accesible y visible para todos los involucrados.
- Backlogs priorizados: Listas dinámicas de tareas, funcionalidades o entregables, ordenadas por valor, complejidad y prioridad.
- Definition of Ready (DoR) y Definition of Done (DoD): Criterios consensuados por el equipo para saber cuándo una tarea está lista para comenzar o cuándo puede considerarse completada.

Estas herramientas no son simplemente instrumentos operativos, sino que también constituyen mecanismos de alineación estratégica entre los miembros del equipo y los stakeholders. Su correcta implementación permite reducir retrabajos, anticipar cuellos de botella y facilitar los procesos de revisión y mejora.

En las secciones siguientes se explicarán en detalle cada una de estas herramientas, con ejemplos específicos aplicados a contextos reales de proyectos arquitectónicos.

5.1.1 Radiadores de Información

Los radiadores de información son herramientas visuales utilizadas para mostrar información relevante y actualizada del estado del proyecto, de manera que todos los miembros del equipo puedan acceder a ella de forma rápida y sencilla. El nombre proviene de la idea de que “irradiar” información, es decir, que, sin necesidad de buscarla activamente, cualquier persona que pase junto al radiador (físico o digital) puede estar al tanto de lo que ocurre en el proyecto. Algunos ejemplos clásicos de radiadores son los tableros Kanban, los gráficos de burn-

down²⁶ o burn-up²⁷, cronogramas simplificados, mapas de dependencias²⁸ y métricas clave.

En proyectos de arquitectura, los radiadores de información resultan especialmente útiles debido a la complejidad del trabajo interdisciplinario y la necesidad de mantener alineados a todos los actores —desde los arquitectos proyectistas hasta los ingenieros estructurales, asesores técnicos, jefes de obra y clientes.

Por ejemplo, un estudio de arquitectura puede implementar un tablero Kanban digital (como Trello, Jira, o Miro) donde se visualicen las tareas de cada fase del diseño: anteproyecto, proyecto ejecutivo, documentación técnica, presentaciones, permisos municipales, entre otros. En paralelo, se pueden utilizar tableros físicos (pizarras o paneles imantados) en la sala de reuniones, donde se identifiquen las tareas en curso, las tareas bloqueadas por algún impedimento y las tareas completadas, lo que permite visualizar fácilmente cuellos de botella.

Además, se pueden incorporar gráficos de burn-down que muestren cuánto trabajo queda por completar hasta el final de un sprint (por ejemplo, la finalización de un conjunto de planos), o burn-up charts para visualizar el progreso acumulado. Esto es útil, por ejemplo, cuando se trabaja bajo presión para cumplir

²⁶ Un gráfico burn-down es una herramienta visual usada en Scrum y otras metodologías ágiles para mostrar cuánto trabajo queda por completar en un sprint o en un proyecto, y cómo ese trabajo disminuye con el tiempo.

²⁷ Un gráfico burn-up es una herramienta visual de gestión ágil que muestra cuánto trabajo se ha completado a lo largo del tiempo, en lugar de cuánto trabajo falta (como en el burn-down). Es especialmente útil cuando el alcance del proyecto puede cambiar, porque permite ver claramente: a) el trabajo total previsto, b) el trabajo completado, y c) cómo evoluciona cada uno.

²⁸ Un mapa de dependencias es una herramienta visual que muestra cómo se relacionan y dependen entre sí las tareas, actividades, componentes o equipos dentro de un proyecto. Permite identificar qué trabajos no pueden comenzar hasta que otros estén terminados, y revela los posibles cuellos de botella, riesgos y puntos críticos del flujo de trabajo.

con fechas de entrega ante entidades gubernamentales o desarrolladoras inmobiliarias.

Beneficios clave en arquitectura:

- Visibilidad en tiempo real del estado del proyecto.
- Fomento de la colaboración y la responsabilidad compartida.
- Detección temprana de desviaciones o retrasos.
- Mayor alineación entre todos los roles, incluso con profesionales externos al estudio.
- Mejora continua al facilitar revisiones periódicas basadas en datos visibles y objetivos.

Ejemplo:

En el desarrollo de un edificio de uso mixto, el equipo de arquitectura instala un radiador de información en el centro del espacio de trabajo. El tablero muestra tres columnas: "*Por hacer*", "*En curso*", y "*Hecho*". Cada tarea (ej. "detallar fachada sur", "modelar estructura en BIM", "coordinar con instalaciones eléctricas") se encuentra en una tarjeta movable. Cada mañana, durante la reunión diaria (daily), el equipo se reúne frente al radiador, revisa el avance y actualiza el estado de las tareas. Esta práctica sencilla mejora la comunicación y la eficiencia del grupo.

5.1.2 Backlogs priorizados

En la gestión ágil, un *backlog* es una lista dinámica, organizada y priorizada que contiene todas las tareas, funcionalidades, mejoras, cambios y correcciones necesarias para completar un proyecto. Esta herramienta actúa como un repositorio vivo de trabajo pendiente, y su característica más importante es que

está priorizado según el valor que cada ítem aporta al cliente o usuario final. El backlog no es un listado estático ni definitivo, sino que se actualiza de manera continua a medida que surgen nuevas ideas, se reciben observaciones o cambian las condiciones del proyecto.

El backlog puede subdividirse en dos niveles:

- Product backlog: Lista global de requerimientos del proyecto.
- Sprint backlog: Subconjunto priorizado de tareas del backlog general que el equipo se compromete a completar en un sprint determinado.

En un proyecto de arquitectura, el backlog priorizado permite a los equipos gestionar de manera eficiente los distintos entregables y fases del proyecto. Por ejemplo, puede incluir elementos como:

- definición de criterios de diseño sustentable,
- desarrollo del anteproyecto,
- ajustes solicitados por el cliente,
- coordinación de instalaciones técnicas con ingenierías,
- documentación ejecutiva para la licitación o la obra.

Cada uno de estos elementos puede tener distinta prioridad en función del valor que aportan. Así, se podrá decidir, por ejemplo, que se priorice la elaboración de un modelo 3D para revisión con el cliente antes que la definición de detalles constructivos, o que se postergue una presentación formal hasta que se haya resuelto un conflicto de diseño estructural.

Ejemplo:

En un estudio de arquitectura que trabaja en el diseño de un centro cultural, el backlog incluye una amplia variedad de tareas: diseño del hall principal, estudio de acústica en salas, elección de materiales sostenibles, consulta con la

comunidad, desarrollo de detalles constructivos, entre otros. El equipo utiliza un software como Trello o Jira para organizar estas tareas en un *product backlog* y, antes de cada sprint, selecciona las más relevantes para ese momento.

Por ejemplo, en las primeras semanas se priorizan las reuniones con stakeholders y el diseño general, mientras que en etapas posteriores se prioriza la compatibilización de especialidades y la documentación para la obra.

- Beneficios clave del uso de backlogs priorizados en arquitectura:
 - Enfoca los esfuerzos del equipo en lo que realmente aporta valor.
 - Mejora la capacidad de respuesta ante cambios de requisitos.
 - Aumenta la transparencia sobre el trabajo pendiente y el progreso del proyecto.
 - Facilita la toma de decisiones en equipo y la gestión eficiente del tiempo y los recursos.
 - Favorece la planificación incremental y la entrega continua de resultados relevantes.

5.1.3 Criterios de listo (Definition of ready)

El *Definition of Ready* (DoR), o “Definición de Listo”, es un acuerdo dentro del equipo ágil que establece qué condiciones mínimas debe cumplir una tarea antes de que pueda ser considerada apta para ser incluida en un sprint o para comenzar su ejecución.

Este criterio busca evitar ambigüedades, retrabajos y pérdidas de tiempo por tareas mal definidas, sin información completa o con dependencias no resueltas. Una historia de usuario o tarea debe estar clara, comprendida por el equipo,

técnicamente viable y con todos los elementos necesarios disponibles para que pueda ejecutarse de forma eficiente.

En el contexto de un proyecto arquitectónico, los criterios de listo ayudan a asegurar que cada fase del trabajo cuente con la preparación suficiente antes de ser ejecutada. Por ejemplo, antes de que el equipo comience a desarrollar la documentación ejecutiva de una vivienda, debe estar completamente definido el anteproyecto, aprobada la zonificación, establecidas las decisiones estructurales preliminares y disponibles las observaciones del cliente.

El DoR puede incluir, entre otros, los siguientes elementos:

- Los requerimientos funcionales del espacio están definidos y documentados.
- Se cuenta con los insumos técnicos necesarios: normativas urbanas, restricciones del sitio, condiciones topográficas, etc.
- Las decisiones clave del cliente han sido tomadas y confirmadas.
- No existen dependencias bloqueantes con otras disciplinas o equipos (por ejemplo, falta de compatibilización con ingeniería).
- El entregable esperado está claro (por ejemplo, planos en escala 1:50 de planta y fachada).
- El equipo comprende el alcance de la tarea y estima que puede completarla dentro del sprint.

Ejemplo:

En un estudio que está desarrollando el diseño de un hospital, se define como “listo” para desarrollar el área de quirófanos cuando:

- El cliente aprobó el layout funcional.
- La normativa sanitaria ha sido revisada.

- Se cuenta con los requerimientos del equipamiento técnico.
- Se definieron las cotas estructurales principales. Solo cuando toda esta información está disponible y validada por el equipo, se incluye esta tarea en el próximo sprint de diseño.

Beneficios de contar con un Definition of Ready en arquitectura:

- Evita comenzar tareas mal definidas que luego deben ser re-trabajadas.
- Mejora la productividad del equipo al reducir interrupciones y ambigüedades.
- Permite estimaciones más precisas y una planificación más realista.
- Aumenta la calidad del trabajo entregado al asegurar una preparación adecuada.

El DoR es una herramienta clave para garantizar que los equipos de arquitectura trabajen de manera fluida, coordinada y eficiente, especialmente en proyectos complejos con múltiples partes interesadas y etapas solapadas.

5.1.4 Criterios de terminado (Definition of done)

El *Definition of Done* (DoD), o “Definición de Terminado”, es una herramienta clave en la gestión ágil que establece los criterios objetivos y consensuados que deben cumplirse para considerar que una tarea, entrega o fase del proyecto está completamente finalizada.

El DoD busca asegurar un estándar uniforme de calidad dentro del equipo y evitar malentendidos sobre lo que significa “terminado”, lo que reduce el riesgo de retrabajo o entregas incompletas.

No basta con “terminar un plano” o “completar una propuesta”, sino que se requiere cumplir con condiciones técnicas, formales y de validación acordadas previamente.

En un proyecto de arquitectura, aplicar una definición clara de “terminado” es fundamental para garantizar que cada entrega cumpla con las expectativas del cliente, las normativas vigentes y los estándares de calidad del estudio o empresa.

Algunos ejemplos de criterios de terminado en arquitectura podrían incluir:

- El plano está completo y con la escala correcta.
- Todos los elementos están acotados y etiquetados conforme al estándar del estudio.
- Se ha revisado y verificado el cumplimiento con el código de edificación vigente.
- El cliente ha aprobado la propuesta de diseño o se han incorporado sus observaciones.
- La documentación se encuentra archivada y respaldada digitalmente según el procedimiento interno.

Ejemplo:

Supongamos que el equipo está trabajando en la documentación ejecutiva de una ampliación de vivienda. La tarea “Desarrollar plano de instalaciones sanitarias” se considerará *terminada* solo si:

- El plano incluye la ubicación de todos los artefactos sanitarios.
- Las cañerías están trazadas correctamente y con su respectiva simbología.
- Se han incorporado las especificaciones técnicas de los materiales.

- El ingeniero sanitario ha revisado y aprobado el plano.
- El archivo fue subido al servidor con el nombre y formato adecuados.

Beneficios del Definition of Done en arquitectura:

- Fomenta la calidad y la responsabilidad compartida dentro del equipo.
- Evita entregas incompletas o que requieran correcciones posteriores.
- Aumenta la satisfacción del cliente al recibir productos terminados correctamente.
- Permite avanzar con confianza a la siguiente fase del proyecto.

Relación con otros artefactos ágiles²⁹:

Mientras que el *Definition of Ready* asegura que una tarea está lista para comenzar, el *Definition of Done* garantiza que está efectivamente completada y validada. Juntos, estos criterios mejoran el flujo de trabajo, la transparencia y el compromiso con la calidad.

Conclusión

Las herramientas ágiles aplicadas a proyectos de arquitectura no solo representan un cambio metodológico, sino una transformación profunda en la manera de trabajar, colaborar y entregar valor en entornos complejos y cambiantes. La

²⁹ Un artefacto ágil es un elemento tangible que se utiliza para gestionar, organizar y dar transparencia al trabajo en metodologías ágiles. Un artefacto puede ser un documento, una lista, un tablero visual, un gráfico o cualquier recurso que permita: Visualizar el trabajo y el avance, Alinear al equipo, Tomar decisiones basadas en información, Facilitar la entrega continua de valor. Definición simple: Artefacto ágil = herramienta o recurso visible que ayuda a gestionar el trabajo en un marco ágil.

implementación de instrumentos como los radiadores de información, los backlogs priorizados y las definiciones claras de listo y terminado permite a los equipos mantener un flujo de trabajo transparente, ordenado y centrado en resultados de alta calidad.

Estas herramientas no actúan de forma aislada: se integran en un sistema ágil donde la comunicación constante, la visualización del avance, la planificación dinámica y la validación temprana de entregables generan proyectos más eficientes, sostenibles y alineados con las verdaderas necesidades del cliente. En arquitectura, donde cada proyecto es único y los cambios son frecuentes, contar con mecanismos que anticipen, organicen y respondan a los desafíos se vuelve esencial.

En definitiva, las herramientas ágiles no solo mejoran la productividad del equipo, sino que potencian la colaboración interdisciplinaria y la toma de decisiones, permitiendo que los proyectos arquitectónicos se desarrollen con mayor adaptabilidad, rigor técnico y enfoque en la entrega de valor real. Su aplicación progresiva en estudios de arquitectura y oficinas técnicas representa un paso firme hacia prácticas profesionales más modernas, responsables y centradas en el usuario.

5.2 Personas y customer pull en proyectos de arquitectura

En la gestión ágil de proyectos de arquitectura, uno de los pilares fundamentales es diseñar con las personas en el centro del proceso. A diferencia de los enfoques tradicionales que priorizan exclusivamente aspectos técnicos, la agilidad propone una aproximación donde comprender a los usuarios y sus necesidades se vuelve esencial para el éxito del proyecto.

En este contexto, las herramientas Personas³⁰ y Customer Pull³¹ son métodos clave que permiten enfocar el diseño y desarrollo de espacios arquitectónicos desde una perspectiva humanizada, participativa y basada en datos. Estas prácticas ayudan a garantizar que los productos finales —los edificios, espacios o instalaciones— sean no solo técnicamente eficaces, sino también funcionales, significativos y adecuados a los estilos de vida y expectativas de quienes los usarán.

5.2.1 Personas

Las *personas* son perfiles semi-ficticios que representan arquetipos de usuarios finales del proyecto. Se construyen a partir de datos cualitativos y cuantitativos recolectados mediante entrevistas, observación, encuestas o experiencias pasadas. Cada *persona* incluye información relevante como edad, ocupación, objetivos, frustraciones, necesidades específicas, hábitos de uso del espacio y nivel de accesibilidad requerido.

En proyectos arquitectónicos, desarrollar *personas* permite a los equipos de diseño imaginar de manera más concreta cómo los distintos usuarios experimentarán el espacio. Por ejemplo:

³⁰ En gestión ágil, cuando se habla de la herramienta “Personas” (o User Personas), se refiere a una técnica utilizada para representar de manera ficticia pero realista a los tipos de usuarios que interactuarán con el producto, servicio o proyecto. Es una herramienta central para asegurar que el equipo diseñe y entregue valor centrado en el usuario.

³¹ En gestión ágil, la herramienta Customer Pull (o simplemente Pull) es un principio y práctica proveniente de Lean que significa: El trabajo se inicia “jalado” por la demanda real del cliente, no “empujado” por planificación interna o suposiciones. Es decir, el cliente (externo o interno) marca la necesidad, y el equipo solo empieza tareas cuando hay capacidad real y una demanda clara. Esto evita producir trabajo que no agrega valor.

- En el diseño de un hospital, se pueden construir *personas* para pacientes con movilidad reducida, médicos que necesitan espacios ergonómicos, o familiares que esperan en áreas comunes.
- En una escuela, se puede pensar en *personas* como “niño de 7 años”, “docente de educación primaria” o “padre de familia”, cada uno con necesidades distintas (altura de mobiliario, niveles de ruido aceptables, accesos seguros, entre otros).

Beneficios:

- Promueve una empatía activa con los usuarios durante el proceso de diseño.
- Permite anticipar requerimientos funcionales y emocionales del espacio.
- Mejora la comunicación del equipo, ya que todos visualizan el mismo objetivo.
- Favorece la co-creación de soluciones más inclusivas y adaptadas.

5.2.2 *Customer Pull*

El concepto de *Customer Pull* (tirón del cliente) proviene del pensamiento Lean y se refiere a un sistema donde la producción de valor es guiada por la demanda real del cliente, no por suposiciones. En lugar de diseñar un proyecto con base en lo que el equipo "cree que necesita el usuario", se espera una interacción continua para que las decisiones respondan a requerimientos concretos.

Aplicación en arquitectura:

- En proyectos participativos como viviendas sociales, Customer Pull se traduce en instancias de escucha activa con las familias destinatarias,

recogiendo ideas, sugerencias o prioridades que impactan directamente en el diseño.

- En oficinas o espacios comerciales, puede implicar reuniones periódicas con los futuros ocupantes o inversores para adaptar el diseño a las nuevas formas de trabajo (home-office, flexibilidad, colaboración).
- En desarrollos inmobiliarios, se utiliza para ajustar características como distribución interior, amenities o acabados según las preferencias del mercado objetivo.

Beneficios:

- Reduce el riesgo de desarrollar un espacio que no cumpla las expectativas del cliente o usuario final.
- Aumenta la probabilidad de aceptación del proyecto, ya que responde directamente a una necesidad real.
- Favorece la adaptabilidad del diseño durante el desarrollo del proyecto.

5.2.3 Integración de “Personas” y “Customer Pull”

Cuando se aplican de manera conjunta, *Personas* y *Customer Pull* se convierten en una poderosa combinación para una arquitectura centrada en el usuario.

Mientras que las *personas* permiten una aproximación empática y anticipatoria, el *Customer Pull* garantiza que el diseño se mantenga alineado con las expectativas dinámicas de los usuarios a lo largo de todo el proyecto.

Esta integración es particularmente relevante en proyectos que enfrentan altos niveles de incertidumbre o donde el impacto social del espacio construido es

significativo, como centros comunitarios, hospitales, espacios educativos o urbanismo participativo.

Ventajas adicionales de esta integración:

- Fortalece la toma de decisiones basada en evidencia y en datos reales.
- Estimula la innovación orientada al usuario, evitando soluciones genéricas.
- Impulsa una arquitectura más resiliente, humana y adaptativa, capaz de evolucionar junto con las personas que la habitan.

Conclusión

Al incorporar *Personas* y *Customer Pull* en la planificación y ejecución de proyectos de arquitectura, se pone en el centro a quienes realmente importan: los usuarios. Esto no solo mejora la calidad técnica y estética del diseño, sino que incrementa la satisfacción del cliente, reduce retrabajos y promueve una práctica profesional más ética, inclusiva y comprometida con el impacto social del espacio construido.

6 Gestión de requerimientos en proyectos ágiles

6.1 Identificación y manejo de requerimientos en proyectos

En la gestión ágil de proyectos de arquitectura, la identificación y el manejo de requerimientos constituyen una actividad central y continua que acompaña todo el ciclo de vida del proyecto. A diferencia de los enfoques tradicionales donde los requerimientos se definen completamente al inicio del proyecto, la gestión ágil permite que estos evolucionen conforme se avanza, promoviendo así una mayor

alineación con las expectativas del cliente, los usuarios finales y el contexto cambiante del entorno.

Este enfoque progresivo resulta especialmente útil en arquitectura, donde las necesidades funcionales, estéticas y técnicas de un espacio pueden redefinirse a lo largo del proceso de diseño. Además, factores externos como nuevas normativas, ajustes presupuestarios o descubrimientos durante la obra pueden requerir modificaciones en el proyecto que deben ser gestionadas de forma ágil y efectiva.

Para abordar esta complejidad, se utilizan herramientas específicas de la gestión ágil que permiten capturar, organizar y priorizar los requerimientos de manera flexible y colaborativa. Entre las más destacadas se encuentran las épicas, las historias de usuario y las características. Estas herramientas facilitan la descomposición de requisitos complejos en unidades más pequeñas, comprensibles y accionables, lo que permite una planificación más precisa y una ejecución incremental que aporta valor de forma continua.

Además, estas herramientas favorecen la comunicación efectiva entre todos los actores involucrados —clientes, arquitectos, diseñadores, ingenieros, técnicos y otros interesados— promoviendo una visión compartida del proyecto y un enfoque centrado en el usuario. Cada requerimiento es tratado como un componente vivo del proyecto que puede ser refinado, ajustado o incluso reemplazado en función del aprendizaje obtenido durante el desarrollo.

En las secciones siguientes, se describen en detalle cómo se construyen y priorizan los requerimientos en proyectos arquitectónicos utilizando las metodologías ágiles, con ejemplos concretos y orientaciones prácticas para su implementación.

6.1.1 Desarrollo de requerimientos

En el marco de la gestión ágil, el desarrollo de requerimientos se concibe como un proceso iterativo y colaborativo. En lugar de definir todos los requisitos al inicio del proyecto, se identifican y refinan de manera continua, a medida que el proyecto avanza y se obtiene más información del cliente y del contexto. Para facilitar esta tarea, se utilizan herramientas como épicas, historias de usuario y características, que permiten organizar los requerimientos de forma jerárquica y comprensible.

6.1.1.1 Épicas

Las épicas representan grandes bloques de trabajo que agrupan múltiples funcionalidades o entregables relacionados. Por su tamaño y complejidad, no pueden desarrollarse en un solo sprint y, por lo tanto, se descomponen en unidades más pequeñas: las historias de usuario.

Una épica en un proyecto arquitectónico puede ser, por ejemplo, el diseño integral de un complejo residencial. Esta épica puede incluir múltiples edificios, espacios comunes, áreas verdes, zonas de circulación, instalaciones técnicas, etc. Cada uno de estos elementos se transforma luego en historias de usuario más específicas, como el diseño de departamentos, áreas de juegos infantiles o circulaciones accesibles para personas con movilidad reducida.

6.1.1.2 Historias de usuario

Las historias de usuario son descripciones breves, simples y centradas en el usuario, que representan una necesidad o expectativa concreta que debe resolverse dentro del proyecto. Se formulan generalmente con la estructura:

"Como [tipo de usuario], quiero [acción o necesidad], para que [beneficio o razón]."

Una historia de usuario para un proyecto de edificio universitario podría ser:

"Como estudiante, quiero espacios de estudio grupales con buena acústica, para poder trabajar en equipo sin interrupciones."

Este enfoque humaniza el diseño, permitiendo que el equipo se enfoque en crear soluciones que respondan a necesidades reales de los usuarios.

6.1.1.3 Características

Las características (features) son agrupaciones de historias de usuario relacionadas, que en conjunto representan una funcionalidad o componente significativo del proyecto. Son más específicas que una épica, pero pueden involucrar múltiples historias de usuario para completarse.

Por ejemplo, una característica en el diseño de un hospital puede ser el área de atención de emergencias. Esta característica podría incluir historias de usuario relacionadas con la accesibilidad, distribución de camillas, circulación fluida del personal médico y señalética clara. Al completarse, la característica aporta valor integral al funcionamiento del edificio.

Estas herramientas permiten al equipo arquitectónico organizar el trabajo de manera estructurada, promover la participación del cliente y garantizar que cada elemento del diseño esté alineado con necesidades reales. Además, facilitan la priorización, el seguimiento del progreso y la toma de decisiones en entornos complejos o cambiantes, característicos de los proyectos de arquitectura contemporáneos.

6.1.2 Priorización de requerimientos

La correcta priorización de requerimientos es un componente esencial en la gestión ágil de proyectos de arquitectura. Dado que los recursos —tiempo, presupuesto, capacidades técnicas— suelen ser limitados, es necesario establecer qué elementos del proyecto deben desarrollarse primero y cuáles pueden postergarse o incluso descartarse.

La priorización permite enfocar el esfuerzo del equipo en aquellas funcionalidades o características que generan mayor valor para el usuario final y los demás interesados.

A continuación, se describen tres enfoques clave para priorizar requerimientos en arquitectura bajo una perspectiva ágil:

6.1.2.1 Método MoSCoW

Este método clasifica los requerimientos en cuatro categorías que ayudan a organizar la urgencia y el impacto de cada elemento del proyecto:

- **Must have (Debe tener):** Son requisitos críticos sin los cuales el proyecto no puede considerarse viable. Suelen estar relacionados con regulaciones legales, normativas técnicas, seguridad, o necesidades fundamentales del usuario.
- **Should have (Debería tener):** Requisitos importantes que aportan mucho valor, pero que no son absolutamente imprescindibles para el funcionamiento básico del proyecto.

- Could have (Podría tener): Deseables, pero prescindibles. Son mejoras o elementos adicionales que podrían implementarse si hay disponibilidad de recursos.
- Won't have (No tendrá por ahora): Elementos que se deciden dejar fuera del alcance actual, ya sea por limitaciones presupuestarias, técnicas o estratégicas.

En un proyecto de construcción de una biblioteca pública, los espacios accesibles para personas con movilidad reducida serían un *Must have*, mientras que un *Should have* podría ser una sala de exposiciones temporales. Una cafetería interna sería un *Could have* y un jardín en la azotea podría quedar como *Won't have* si no hay presupuesto suficiente en esta etapa.

6.1.2.2 Valor al negocio y al usuario

Los requerimientos también deben priorizarse considerando el impacto que tienen sobre los objetivos del cliente y la experiencia del usuario final.

Esto implica comprender qué funcionalidades:

- Aumentan la eficiencia operativa del edificio o espacio.
- Mejoran la usabilidad, comodidad o estética para quienes lo habitarán.
- Aportan un diferencial competitivo o reputacional para el comitente.

En un centro cultural, una adecuada acústica en los auditorios puede representar un requerimiento de alto valor tanto para el usuario (calidad de experiencia) como para el promotor (valor de marca y rentabilidad), por lo tanto, debería priorizarse por encima de acabados decorativos secundarios.

6.1.2.3 *Feedback y ajustes continuos*

En metodologías ágiles, la priorización no es una actividad que se realiza una sola vez. A medida que el proyecto avanza, los requerimientos se revisan y ajustan constantemente en función de:

- Cambios en las necesidades del cliente.
- Nuevas restricciones normativas.
- Hallazgos técnicos durante el desarrollo del diseño o la construcción.
- Retroalimentación obtenida a partir de prototipos, modelos o revisiones intermedias.

Por ejemplo, si durante el desarrollo de un edificio educativo se identifica la posibilidad de incorporar aulas híbridas (presenciales/virtuales), esta nueva necesidad puede implicar replantear el diseño de ciertos espacios, priorizando conectividad, aislamiento acústico y mobiliario adaptable. Esto requerirá ajustar los requerimientos y redistribuir prioridades.

6.1.2.4 *Conclusión*

La priorización de requerimientos es un ejercicio estratégico que debe ser colaborativo, dinámico y centrado en el usuario. Al utilizar métodos como MoSCoW, alinear los requerimientos con los objetivos de negocio y aplicar ajustes continuos basados en evidencia, los equipos de arquitectura pueden tomar mejores decisiones que maximicen el valor entregado por cada fase del proyecto.

Ejemplos prácticos

La aplicación de herramientas ágiles como épicas, historias de usuario y características en proyectos de arquitectura permite transformar requerimientos complejos en elementos gestionables y comprensibles por todo el equipo de trabajo.

A través de ejemplos concretos, se puede observar cómo estas técnicas facilitan la planificación, la toma de decisiones y la alineación con las necesidades reales de los usuarios.

6.1.2.5 Proyecto de renovación de un hotel

- Épicas:
 - Modernización de habitaciones.
 - Revalorización del lobby.
 - Actualización del entorno exterior (piscina, jardines, acceso).

Cada una de estas épicas representa un bloque de trabajo mayor, que puede ser subdividido en tareas concretas.

Por ejemplo:

- Historias de usuario:
 - "Como huésped, quiero que las habitaciones tengan iluminación regulable para poder adaptarla según la hora del día y mi actividad."
 - "Como personal de limpieza, necesito un sistema de almacenamiento funcional dentro de las habitaciones para agilizar el servicio."
 - "Como visitante del lobby, quiero disponer de áreas de espera cómodas con acceso a cargadores de dispositivos."

- Características:
 - Sistema domótico para controlar luz, temperatura y persianas.
 - Renovación de los baños con grifería eficiente y materiales sostenibles.
 - Integración de señalética multilingüe para mejorar la experiencia de usuarios internacionales.
- Beneficio de la aplicación ágil:

Permite trabajar iterativamente en la modernización del edificio, priorizando las necesidades reales de usuarios y personal operativo. Esto no solo mejora la funcionalidad del espacio, sino que incrementa el valor percibido por los huéspedes, lo que se traduce en mayor competitividad y rentabilidad del hotel.

6.1.2.6 Proyecto de diseño de una escuela secundaria

- Épicas:
 - Diseño de aulas.
 - Espacios comunes (patios, comedor, sanitarios).
 - Áreas administrativas y de docentes.
- Historias de usuario:
 - "Como docente, quiero contar con espacios de almacenamiento en el aula para materiales didácticos."
 - "Como alumno, deseo tener acceso a un área verde donde pueda descansar durante los recreos."
 - "Como director, necesito una oficina con visibilidad directa al ingreso del colegio."

- Características:
 - Aulas con iluminación natural, aislación acústica y mobiliario modular.
 - Comedor con ventilación cruzada y capacidad para turnos múltiples.
 - Espacios abiertos para actividades deportivas y recreativas.
- Beneficio de la aplicación ágil:

La incorporación continua del feedback de usuarios —docentes, estudiantes y personal administrativo— permite adaptar el diseño a necesidades cambiantes y prever funcionalidades que aumenten la eficiencia y la inclusión en el uso del edificio.

6.1.2.7 Proyecto de desarrollo de viviendas sociales

- Épicas:
 - Infraestructura habitacional básica.
 - Diseño de espacios comunitarios.
 - Circulación y accesos seguros.
- Historias de usuario:
 - "Como madre de familia, necesito espacios de cocina funcionales y ventilados."
 - "Como niño, quiero áreas de juego seguras cerca de mi vivienda."
 - "Como adulto mayor, necesito accesos con rampas y pasamanos para movilizarme con seguridad."

- Características:
 - Unidades habitacionales eficientes y adaptables.
 - Espacios compartidos que favorezcan la cohesión comunitaria.
 - Iluminación pública y señalética accesible en el predio.
- Beneficio de la aplicación ágil:

Permite priorizar aquellos elementos que aportan mayor calidad de vida a los residentes, respondiendo con rapidez a las observaciones de los futuros habitantes, autoridades locales o referentes sociales involucrados en el proyecto.

6.1.2.8 Conclusión

El manejo efectivo de los requerimientos en la gestión ágil de proyectos de arquitectura no solo facilita el cumplimiento de los objetivos técnicos y económicos, sino que maximiza la satisfacción del cliente y del usuario final.

Además, permite:

- Visualizar tempranamente el valor entregado.
- Adaptarse con agilidad a cambios o nuevas demandas.
- Fomentar la participación de todos los interesados.

Al integrar estas herramientas ágiles desde las etapas iniciales del diseño, los equipos arquitectónicos pueden responder con mayor eficacia y creatividad a las complejidades de los proyectos contemporáneos, generando soluciones más pertinentes, humanas y sostenibles.

6.2 Visión del producto y alineación con objetivos de Negocio

En proyectos de arquitectura, desarrollar una visión clara del producto no es solo una buena práctica, sino un pilar estratégico para asegurar la coherencia del proyecto desde su concepción hasta su ejecución. Esta visión debe funcionar como una brújula que oriente todas las decisiones de diseño, planificación, ejecución y validación, permitiendo que cada esfuerzo individual o de equipo esté alineado con un propósito común.

Una visión bien definida articula no solo qué se quiere construir, sino por qué y para quién, integrando la función del espacio, su valor estético, su impacto social y urbano, y su contribución a los objetivos de negocio del cliente. Por ello, no se trata simplemente de una descripción técnica, sino de una narrativa estratégica y aspiracional que describe cómo el proyecto responderá a las necesidades de los usuarios finales, cómo se insertará en su contexto urbano o natural, y cómo contribuirá a los resultados esperados por los diferentes grupos de interés.

En este sentido, alinear la visión del producto con los objetivos del negocio implica también tener en cuenta factores económicos, financieros, sociales y normativos. Por ejemplo, en un proyecto corporativo, la visión puede estar orientada a crear un entorno de trabajo que incremente la productividad y el bienestar de los empleados, mientras que en un proyecto público puede centrarse en maximizar el acceso ciudadano y la inclusión social.

Además, una visión sólida ayuda a:

- Facilitar la toma de decisiones en situaciones de ambigüedad o conflicto de prioridades.
- Servir como marco de referencia para evaluar los cambios propuestos durante el ciclo de vida del proyecto.

- Generar compromiso entre los miembros del equipo, al ofrecer un propósito compartido.
- Comunicar de forma clara a los stakeholders el valor que se busca generar.

Por tanto, esta sección explora cómo definir, documentar, compartir y utilizar una visión de producto potente como herramienta estratégica para guiar la arquitectura del proyecto y garantizar que este satisfaga no solo las exigencias técnicas, sino también las aspiraciones del cliente, del usuario final y del entorno en el que se inserta.

6.2.1 Desarrollo de la visión del producto

La visión del producto en un proyecto de arquitectura es mucho más que una simple descripción de lo que se construirá; es una declaración estratégica que articula la intención profunda del proyecto. De forma aspiracional, expresa qué se quiere lograr, por qué es relevante, a quién beneficiará y cómo se insertará en su entorno.

Esta visión debe reflejar no solo las metas arquitectónicas (como la funcionalidad, la estética, la sustentabilidad), sino también su contribución al bienestar de los usuarios y a los objetivos comerciales o institucionales del cliente. Por ejemplo, en un centro cultural, la visión podría centrarse en crear un espacio inclusivo que fomente la participación ciudadana, mientras que, en una torre corporativa, el foco puede estar en la innovación, el prestigio de marca y la eficiencia operativa.

- Incorporación de stakeholders (interesados):

Para que esta visión sea robusta y significativa, debe construirse de manera participativa. Involucrar a los stakeholders en su formulación es fundamental para asegurar que la visión refleje una perspectiva integral del proyecto.

Esto incluye no solo al cliente, sino también a los futuros usuarios, comunidades

locales, especialistas técnicos, inversores, autoridades regulatorias, entre otros.

Una técnica efectiva para este fin es la realización de talleres colaborativos de definición de visión, en los que se identifican aspiraciones, preocupaciones, oportunidades y limitaciones.

Además de enriquecer el contenido de la visión, este proceso ayuda a generar compromiso y alineación temprana entre los actores involucrados.

- Documentación y comunicación:

Una vez consensuada, la visión del producto debe ser formalmente documentada y socializada. Este documento debe ser claro, breve, inspirador y fácilmente comprensible por todos los miembros del equipo y partes interesadas.

Idealmente, debe incluir una síntesis narrativa (una frase o párrafo inspirador), y una serie de principios orientadores que expliquen cómo se concretará esa visión en decisiones de diseño, ejecución y operación.

Este documento debe estar disponible y visible durante toda la vida del proyecto: puede ser incorporado en el contrato, en los paneles de trabajo, en el backlog del producto y en las reuniones de planificación.

Así, la visión del producto se convierte en una brújula constante, que guía decisiones, ayuda a resolver conflictos y mantiene al equipo enfocado en lo que realmente importa.

6.2.2 Alineación con objetivos de negocio

En un entorno cada vez más competitivo y cambiante, los proyectos de arquitectura deben contribuir directamente a los objetivos estratégicos del cliente o de la organización promotora. Esto significa que el diseño, la funcionalidad y la ejecución del proyecto deben alinearse con metas tales como la expansión territorial, el posicionamiento de marca, la eficiencia operativa, la innovación

tecnológica, la sostenibilidad ambiental o la mejora en la experiencia del usuario. Por ejemplo, si una empresa busca consolidar su imagen como líder en sostenibilidad, el proyecto deberá incorporar estrategias de diseño pasivo, materiales de bajo impacto ambiental y certificaciones como LEED o EDGE. La arquitectura se transforma así en un instrumento estratégico, más allá de su valor físico o estético.

- Evaluación de viabilidad:

La alineación con los objetivos de negocio también implica un análisis riguroso de la viabilidad técnica, económica y financiera del proyecto. Esta evaluación no solo contempla el costo de construcción, sino también otros factores como:

- Costos operativos y de mantenimiento a largo plazo, que afectan la sostenibilidad económica.
- Retorno sobre la inversión (ROI), especialmente en proyectos comerciales o inmobiliarios.
- Valor residual del activo, clave en estrategias patrimoniales.
- Análisis de riesgo, incluyendo posibles fluctuaciones en costos, tiempos, regulaciones y demanda.

Por ejemplo, en el caso de un centro comercial, es necesario anticipar la rentabilidad del alquiler de los locales, el flujo de personas esperado y la evolución del comportamiento del consumidor.

Esta evaluación temprana permite tomar mejores decisiones, ajustar el alcance o replantear estrategias si fuera necesario.

- Adaptabilidad comercial:

Dado que muchos proyectos de arquitectura tienen una duración prolongada desde su concepción hasta su finalización, es fundamental que la visión y las

decisiones de diseño mantengan cierta flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado, las normativas, las tendencias sociales o los avances tecnológicos. Esto implica proyectar escenarios de uso futuros, anticipar transformaciones en los hábitos de consumo o trabajo, y prever posibles modificaciones en los objetivos de negocio del cliente.

Por ejemplo, un edificio de oficinas diseñado hoy debería poder adaptarse en el futuro a modelos híbridos de trabajo, o incluso convertirse parcialmente en espacios residenciales o comerciales si el mercado lo demanda.

Esta capacidad de anticipación y adaptación no solo mejora la viabilidad del proyecto, sino que también aumenta su vida útil, resiliencia y valor a largo plazo.

6.2.3 Guiando el desarrollo del proyecto

- Toma de decisiones basada en la visión:

La visión del producto funciona como una brújula estratégica que orienta todas las decisiones clave a lo largo del ciclo de vida del proyecto. No se trata solo de una declaración inspiradora, sino de un criterio operativo que ayuda a discernir qué caminos tomar ante cada decisión de diseño, técnica o funcional.

Cada elección, desde la selección de materiales hasta la disposición espacial o la incorporación de tecnologías, debe ser evaluada en función de cuánto contribuye al cumplimiento de esa visión compartida.

Por ejemplo, si la visión del proyecto es “crear un entorno educativo inclusivo, sostenible e inspirador para estudiantes”, entonces cualquier cambio en el layout, en los accesos o en la elección de acabados debe analizarse respecto a si realmente mejora la experiencia educativa, la accesibilidad y la eficiencia energética.

Adoptar este enfoque también reduce la dispersión del proyecto y mejora la coherencia global del diseño, incluso cuando hay múltiples disciplinas y profesionales involucrados. La visión actúa como un “contrato conceptual” que une a todos los actores detrás de una misma dirección.

- Priorización de requerimientos:

No todos los requerimientos de un proyecto tienen la misma importancia o urgencia, por eso es necesario priorizarlos cuidadosamente, especialmente cuando se trabaja con recursos, tiempos y presupuestos limitados.

En el enfoque ágil, la alineación con la visión es uno de los criterios más potentes para determinar cuáles requerimientos deben implementarse primero. Aquellos que tienen un impacto directo en los objetivos centrales del proyecto deben recibir atención prioritaria, mientras que otros pueden planificarse en fases posteriores o descartarse si no aportan un valor significativo.

Por ejemplo, en el desarrollo de un centro cultural, si la visión es promover la integración social a través del arte, entonces espacios como auditorios flexibles, accesos universales o áreas para talleres comunitarios deberían tener prioridad sobre elementos estéticos o decorativos no esenciales.

Esta lógica de priorización basada en la visión permite que el proyecto mantenga el foco en lo verdaderamente valioso, minimice el desperdicio de recursos y aumente su capacidad de adaptación a lo largo del proceso. También facilita una mejor gestión de expectativas con los stakeholders, ya que se puede justificar por qué algunas decisiones se toman antes que otras, o por qué ciertos elementos fueron rediseñados o postergados.

Ejemplo práctico

Proyecto de desarrollo mixto: de la visión a la realidad arquitectónica

Supongamos un proyecto de desarrollo urbano mixto en una ciudad intermedia, promovido por una alianza público-privada. La visión del producto definida desde el inicio es:

“Crear un entorno urbano inclusivo, sostenible y económicamente dinámico que promueva el bienestar de sus habitantes y contribuya al desarrollo local.”

Esta visión inspiradora se convierte en el punto de partida para todas las decisiones de planificación, diseño y ejecución. A continuación, se detalla cómo esta visión puede guiar concretamente el desarrollo del proyecto:

- **Áreas verdes accesibles y espacios comunes inclusivos:**
La visión impulsa la creación de plazas abiertas, corredores peatonales, jardines verticales y espacios de recreación adaptados para todas las edades y capacidades. Esto no solo refuerza la sostenibilidad ambiental, sino también la inclusión y cohesión social.
- **Diseño residencial orientado a la interacción social:**
Se prioriza la creación de unidades habitacionales con balcones compartidos, patios comunitarios, cocinas colectivas en plantas bajas o salones de usos múltiples. Estas decisiones favorecen el encuentro, el sentido de comunidad y la seguridad urbana mediante la presencia activa de los residentes.
- **Comercio local y servicios de cercanía:**
Los espacios comerciales no se diseñan como grandes superficies estandarizadas, sino como unidades flexibles para emprendedores locales, mercados temporales o espacios de coworking. La visión guía la planificación para que la economía del proyecto genere beneficios directos para la comunidad anfitriona.

- Sostenibilidad y eficiencia energética:

Desde el uso de materiales de bajo impacto ambiental, la orientación bioclimática de las construcciones, hasta la recolección de aguas grises o la generación solar, cada decisión técnica se alinea con el componente sostenible de la visión.

- Adaptabilidad a largo plazo:

Se prevén espacios transformables en el tiempo: estacionamientos convertibles en espacios de uso comunitario, módulos habitacionales reconfigurables y sistemas constructivos que permitan cambios sin grandes demoliciones. Esta flexibilidad permite que el proyecto evolucione junto con las necesidades futuras de los usuarios.

La visión del producto actúa aquí como una brújula estratégica, orientando tanto las decisiones de diseño como los criterios de evaluación del proyecto. Además, se convierte en una herramienta de alineación entre los distintos stakeholders: arquitectos, inversores, autoridades locales, vecinos y futuros usuarios.

Este ejemplo muestra cómo una visión clara y compartida no solo inspira el desarrollo arquitectónico, sino que mejora la gestión ágil del proyecto, permite priorizar adecuadamente, da coherencia a cada entrega parcial (releases) y refuerza la aceptación y apropiación del proyecto por parte de la comunidad.

7 Implementación y monitoreo de proyectos ágiles

7.1 Implementación de prácticas ágiles en proyectos de arquitectura

La implementación de prácticas ágiles en proyectos de arquitectura representa un cambio significativo en la forma de concebir, planificar y ejecutar obras dentro de un entorno tradicionalmente estructurado y secuencial.

La arquitectura, al igual que otras disciplinas de diseño y construcción, se caracteriza por la concreción material de sus resultados, los altos niveles de regulación normativa, y una marcada dependencia de tiempos, presupuestos y aprobaciones externas. Estos factores pueden generar la percepción de que la agilidad es difícil de implementar en este campo.

Sin embargo, precisamente por esas mismas características, la agilidad puede representar una ventaja estratégica. Su enfoque en la adaptabilidad, la iteración, la colaboración constante y la entrega incremental de valor permite responder con mayor eficacia a la incertidumbre, los cambios de requerimientos del cliente o usuario final, las restricciones urbanas y regulatorias, o las oportunidades tecnológicas que emergen durante el ciclo de vida del proyecto.

Implementar prácticas ágiles en arquitectura no significa reemplazar la planificación detallada o las obligaciones contractuales. Más bien, se trata de complementar y enriquecer los métodos tradicionales con herramientas y dinámicas que fomentan la flexibilidad, la mejora continua y la participación de los stakeholders. Esto resulta especialmente útil en fases de diseño conceptual, anteproyectos, validación de soluciones o durante procesos de construcción complejos y cambiantes.

En este sentido, la gestión ágil en arquitectura permite:

- Reducir riesgos de diseño equivocado, mediante entregas parciales que son validadas con los usuarios reales.
- Detectar oportunidades de mejora desde las etapas tempranas del proyecto.
- Generar mayor compromiso del equipo, al promover la colaboración interdisciplinaria y la autogestión.

- Incorporar feedback de clientes, usuarios o entes reguladores de forma temprana, lo que incrementa la probabilidad de éxito del proyecto.
- Ajustar recursos y cronogramas de acuerdo con el avance real y los desafíos emergentes.

A lo largo de esta sección se desarrollarán estrategias y herramientas clave para adaptar e implementar prácticas ágiles en el contexto arquitectónico, incluyendo la planificación iterativa, la integración de roles multidisciplinarios, el uso de herramientas visuales colaborativas, y la importancia de construir una cultura organizacional ágil orientada al valor.

7.1.1 Evaluación y planificación inicial

La implementación de prácticas ágiles en proyectos de arquitectura debe comenzar con una evaluación rigurosa de las condiciones actuales del entorno organizacional y del proyecto. Esta etapa preliminar es esencial para garantizar que la adopción de metodologías ágiles no se realice de forma improvisada, sino que responda a un diagnóstico claro de las necesidades, oportunidades y limitaciones específicas del proyecto y del equipo de trabajo.

- Análisis de viabilidad

Antes de aplicar cualquier enfoque ágil, es necesario identificar en qué áreas del proyecto puede generar mayor valor. Para ello se debe:

- Revisar la estructura del equipo, analizando su nivel de autonomía, experiencia, capacidad de colaboración y apertura al cambio.
- Evaluar la naturaleza del proyecto, considerando aspectos como el grado de incertidumbre, la necesidad de innovación, la complejidad técnica, los plazos disponibles y los requerimientos del cliente.

- Detectar cuellos de botella o rigideces en los procesos actuales, como tiempos prolongados de validación, baja integración entre disciplinas, dificultades para incorporar cambios o escasa comunicación entre partes.
- Considerar el contexto institucional y normativo, ya que no todos los marcos regulatorios son igualmente compatibles con ciclos iterativos o entregas parciales.

Este análisis permitirá responder preguntas clave como: ¿Qué beneficios podría aportar la gestión ágil en este proyecto específico? ¿Qué procesos pueden flexibilizarse? ¿Qué elementos deben mantenerse bajo metodologías más tradicionales?

- Planificación de la implementación

Una vez determinada la viabilidad, se debe desarrollar un plan de implementación que contemple de manera realista cómo introducir prácticas ágiles sin afectar la estructura operativa del estudio, la oficina técnica o la empresa constructora.

Este plan debe incluir:

- Objetivos claros de la adopción ágil: ¿se busca mejorar la comunicación?, ¿aumentar la capacidad de adaptación al cambio?, ¿reducir tiempos de diseño?
- Formación y sensibilización del equipo: Capacitar a todos los actores involucrados en los principios, herramientas y dinámicas de la gestión ágil. Esto incluye tanto al equipo interno (arquitectos, proyectistas, asistentes técnicos) como a actores externos clave (clientes, consultores, contratistas).

- Definición de nuevos roles y responsabilidades, tales como facilitadores ágiles, responsables de requerimientos (product owners), o coordinadores de iteraciones (Scrum Masters), adaptados al lenguaje y funcionamiento habitual de los equipos de arquitectura.
- Selección de herramientas ágiles compatibles con el tipo de proyecto, como tableros Kanban, backlogs de diseño, reuniones diarias de sincronización, o retrospectivas periódicas.
- Adaptación progresiva de los procesos existentes, combinando prácticas ágiles con métodos tradicionales (enfoque híbrido) durante una etapa de transición.

Planificar adecuadamente esta fase inicial permite que la gestión ágil no se convierta en una moda pasajera ni en una carga operativa, sino en una forma concreta de mejorar la calidad, eficiencia y satisfacción del cliente en proyectos arquitectónicos.

7.1.2 Formación y capacitación

La transformación hacia un modelo de gestión ágil en proyectos de arquitectura no solo implica cambiar herramientas o metodologías, sino también modificar la mentalidad y la cultura de trabajo de los equipos.

En este sentido, la formación y capacitación cumplen un rol estratégico, ya que permiten desarrollar las competencias necesarias para que arquitectos, diseñadores, técnicos y demás actores del proyecto comprendan y apliquen los principios ágiles de manera efectiva.

- Educación continua

La educación continua en metodologías ágiles es fundamental para consolidar una base de conocimientos compartida y fomentar el uso coherente de los conceptos clave dentro del equipo de proyecto.

Esto incluye:

- Capacitación inicial en agilidad: Introducción a los valores y principios del Manifiesto Ágil, y a las metodologías más relevantes (Scrum, Kanban, Scrumban, Lean), con ejemplos adaptados al ámbito de la arquitectura y el urbanismo.
- Talleres prácticos: Actividades colaborativas donde los participantes simulan la planificación de sprints, construyen tableros Kanban, priorizan backlogs de diseño o resuelven situaciones reales del proyecto desde una lógica ágil.
- Sesiones temáticas sobre herramientas específicas como radiadores de información, criterios de listo y terminado (Definition of Ready / Done), gestión de requerimientos mediante historias de usuario o estimación mediante planning poker³².
- Formación transversal en habilidades blandas necesarias para la agilidad, como comunicación efectiva, trabajo en equipo multidisciplinario, gestión del cambio, resolución colaborativa de problemas y liderazgo distribuido.

En el contexto académico, esta formación puede integrarse como parte de los contenidos curriculares, pero también mediante actividades extracurriculares

³² Planning Poker es una técnica ágil de estimación colaborativa utilizada principalmente en Scrum (aunque también se aplica en Kanban y Scrumban). Sirve para que el equipo estime el esfuerzo relativo de las tareas del backlog, normalmente en puntos de historia usando una escala como la secuencia de Fibonacci modificada (1, 2, 3, 5, 8, 13, 21...).

como hackathons³³ de diseño, workshops interfacultades, o simulaciones ágiles de proyectos arquitectónicos.

- Mentoría y coaching

Para que el proceso de adopción ágil sea sostenible y profundo, no basta con una capacitación inicial: es necesario acompañar a los equipos mediante espacios de mentoría³⁴ y coaching³⁵ que permitan resolver dudas, adaptar herramientas a casos reales, y desarrollar una cultura de aprendizaje continuo.

En este sentido, se recomienda:

- Designar facilitadores internos o externos (coaches ágiles) que acompañen al equipo en el día a día, detectando obstáculos y proponiendo mejoras.
- Establecer espacios regulares de retroalimentación donde los miembros del equipo puedan expresar inquietudes, compartir buenas prácticas y reflexionar sobre su evolución.
- Fomentar el liderazgo ágil desde los roles más experimentados del equipo, promoviendo la autonomía, la confianza y la colaboración entre pares.

³³ Un hackathon es un evento intensivo, normalmente de corta duración (entre 8 y 48 horas), en el que equipos multidisciplinarios se reúnen para resolver un problema, crear un prototipo o desarrollar una solución innovadora en muy poco tiempo. Aunque el nombre proviene del mundo del software (“hack” + “marathon”), hoy se aplica en muchísimos sectores, incluso en arquitectura, construcción, diseño, negocios, ciudades inteligentes, sostenibilidad, IA, etc.

³⁴ La mentoría (mentoring) es una relación en la que una persona con más experiencia (mentor) guía, aconseja y orienta a otra persona con menos experiencia (mentee) para apoyar su desarrollo profesional, técnico o académico.

³⁵ El coaching es un proceso profesional donde un coach acompaña a una persona o equipo para desbloquear su potencial, mediante preguntas poderosas, reflexión y técnicas de desarrollo personal o profesional. A diferencia de la mentoría, el coach no necesita ser experto en el área del coachee.

- Adaptar la mentoría al tipo de proyecto: por ejemplo, en obras de renovación patrimonial puede requerirse un enfoque diferente que en proyectos de arquitectura comercial, debido a la naturaleza de los interesados y la evolución del diseño.

La capacitación en agilidad no es un evento único, sino un proceso constante que se profundiza a medida que el equipo experimenta, reflexiona y adapta las herramientas a su contexto particular. Apostar a la formación continua y al acompañamiento profesional es una inversión estratégica que maximiza las probabilidades de éxito en la transición hacia una arquitectura más ágil, colaborativa e innovadora.

7.1.3 Adaptación de herramientas y técnicas ágiles

La implementación efectiva de metodologías ágiles en el ámbito de la arquitectura requiere ajustar y contextualizar las herramientas utilizadas, ya que no todas las prácticas nacidas en el mundo del software se trasladan automáticamente al diseño y ejecución de proyectos constructivos. Es fundamental que los equipos comprendan que la agilidad no se trata de aplicar recetas rígidas, sino de construir marcos de trabajo flexibles que respondan a las características únicas de cada proyecto y disciplina.

- Personalización de herramientas

Metodologías como Scrum, Kanban, Scrumban o Lean Construction pueden ser enormemente valiosas en arquitectura, siempre que se adapten adecuadamente a los ritmos, entregables y estructuras de trabajo propias de este sector.

- Scrum puede ajustarse mediante sprints más largos, de entre 3 a 6 semanas, para acomodar tareas como el desarrollo de anteproyectos, estudios técnicos o presentaciones a clientes.

Además, los entregables dentro de un sprint pueden centrarse más en avances parciales de diseño (maquetas, renders, memorias descriptivas) en lugar de productos funcionales como ocurre en software.

- En proyectos con flujo de trabajo más lineal o documentado, Kanban puede ser especialmente útil para visualizar el estado de cada fase, desde la conceptualización hasta la documentación técnica. Los tableros Kanban pueden personalizarse con columnas específicas como “Diseño conceptual”, “Aprobaciones municipales”, “Documentación de obra” o “Coordinación técnica”, permitiendo un seguimiento claro y transparente.
- Lean Construction, por su parte, introduce herramientas valiosas como Last Planner® System, que pueden integrarse con prácticas ágiles para reducir desperdicios y mejorar la planificación colaborativa, especialmente en la etapa de obra.

En todos los casos, lo importante es que las herramientas no se usen de forma dogmática, sino como un marco para facilitar la colaboración, la transparencia, y la entrega continua de valor.

- Uso de software específico

El uso de herramientas digitales es un aliado clave para materializar la agilidad en los proyectos de arquitectura. Existen numerosas plataformas que permiten gestionar proyectos de forma visual, iterativa y colaborativa.

Algunas de las más utilizadas y adaptables al entorno arquitectónico incluyen:

- Trello o Jira: Para implementar tableros Kanban digitales y gestionar tareas dentro de sprints, con etiquetas, prioridades, adjuntos y responsables.

- Asana o Monday.com: Para una gestión más integral del proyecto, incluyendo cronogramas, dependencias, flujos de trabajo personalizados y seguimiento de avances.
- BIM 360 o Revit con plugins colaborativos: Permiten la coordinación multidisciplinaria del diseño en tiempo real, integrando modelado BIM con flujos de trabajo ágiles.
- Miro o FigJam: Herramientas de trabajo colaborativo visual, muy útiles para sesiones de ideación, story mapping, definición de requerimientos y co-creación de soluciones con stakeholders.

Además, muchas herramientas permiten integraciones entre sí, facilitando el paso fluido de información entre los entornos de diseño (CAD/BIM), la gestión de tareas y el seguimiento del proyecto.

- Consideraciones para la adaptación
 - Es esencial que las herramientas acompañen la cultura del equipo, evitando imponer soluciones tecnológicas que no sean comprendidas o aceptadas por los usuarios.
 - El proceso de adaptación debe incluir fases de experimentación controlada, feedback del equipo y ajustes graduales.
 - Se recomienda establecer criterios claros de éxito para evaluar la efectividad de las herramientas y ajustar su uso según los objetivos del proyecto.

La verdadera agilidad no radica en adoptar herramientas de moda, sino en adaptarlas inteligentemente al contexto del proyecto y del equipo. En arquitectura, esto significa crear flujos de trabajo que respeten la creatividad, la exploración técnica y los requisitos normativos, mientras se promueve una

entrega iterativa de valor, una mejor colaboración y una mayor capacidad de respuesta ante el cambio.

7.1.4 Cultura organizacional y cambio

La transición hacia una gestión ágil en proyectos de arquitectura no depende únicamente de la adopción de nuevas herramientas o metodologías, sino fundamentalmente de un cambio profundo en la cultura organizacional.

Las prácticas ágiles florecen en contextos donde la mentalidad del equipo y la estructura de la organización fomentan la adaptabilidad, la colaboración transversal, la transparencia y la orientación al valor. Por tanto, cultivar una cultura ágil es tan importante como implementar las técnicas.

- Fomento de una cultura ágil

Una cultura organizacional ágil se basa en valores compartidos que promueven la participación de todos los miembros del equipo y una actitud proactiva frente a los desafíos. Para fomentar esta cultura en estudios de arquitectura, empresas constructoras u oficinas de proyecto, se deben considerar los siguientes pilares:

- Flexibilidad y apertura al cambio: Reemplazar la rigidez tradicional por una disposición genuina a modificar ideas, soluciones o procesos cuando el contexto lo requiera. Esto implica aceptar que los cambios de diseño o requerimientos no son fallos, sino oportunidades para entregar más valor.
- Colaboración abierta: Estimular el trabajo colaborativo entre áreas como diseño, ingeniería, presupuesto, sostenibilidad y construcción, superando barreras jerárquicas o funcionales. El

conocimiento fluye mejor en entornos donde la voz de cada miembro es escuchada y valorada.

- Aprendizaje continuo: Promover el desarrollo profesional constante, el intercambio de conocimientos y el análisis de errores sin culpa. Las retrospectivas ágiles y las reuniones de revisión son instancias valiosas para generar cultura de mejora.
- Toma de decisiones descentralizada: Empoderar a los equipos a tomar decisiones tácticas de manera autónoma, dentro de un marco estratégico claro. Esto permite respuestas más rápidas y ajustadas al terreno.

Ejemplo: Un estudio de arquitectura que incorpore la cultura ágil podría fomentar que todos los miembros del equipo, desde pasantes hasta socios, participen semanalmente en reuniones de revisión de diseño, proponiendo mejoras sin temor a jerarquías. Así, se refuerza el compromiso, se enriquecen las soluciones y se fortalece el sentido de propósito compartido.

- Gestión del cambio

La implementación de agilidad en entornos tradicionales —como los que predominan en la arquitectura y la construcción— puede generar resistencias. Por ello, la gestión del cambio debe ser un proceso planificado y sensible a las dinámicas humanas del equipo.

Algunas estrategias recomendadas:

- Comunicación clara y transparente: Explicar por qué se implementan cambios, cuáles son los beneficios esperados y cómo impactarán el día a día del equipo. La transparencia reduce la incertidumbre y fortalece la confianza.

- Participación activa: Involucrar al equipo en la construcción del nuevo modelo de trabajo. Escuchar sus preocupaciones, recoger sugerencias y generar espacios de co-creación facilita la apropiación del cambio.
- Apoyo y acompañamiento: Brindar soporte emocional y técnico durante la transición. Esto puede incluir sesiones de capacitación, tiempo de adaptación, ajustes de carga laboral y el acompañamiento de facilitadores o coaches ágiles.
- Celebración de logros tempranos: Mostrar casos concretos de éxito vinculados a la nueva forma de trabajo —por ejemplo, reducción de tiempos de entrega o mayor satisfacción del cliente— permite evidenciar el valor del cambio y consolidar su aceptación.

Ejemplo: Si un estudio implementa reuniones diarias de coordinación (dailys), es recomendable comenzar con equipos piloto, explicar el propósito de la práctica, facilitar su desarrollo con un líder empático, y luego escalar gradualmente según resultados y feedback.

Transformar la cultura organizacional para integrar prácticas ágiles no es un evento puntual, sino un proceso evolutivo. Requiere liderazgo comprometido, escucha activa, paciencia y coherencia. Sin embargo, cuando se logra, el impacto es profundo: equipos más motivados, proyectos más adaptables y resultados más alineados con las necesidades del cliente y del entorno cambiante.

7.1.5 Evaluación y ajustes continuos

Uno de los pilares fundamentales de la gestión ágil es la capacidad de aprender sobre la marcha, adaptarse y mejorar continuamente. Esta mentalidad iterativa es especialmente relevante en arquitectura, donde cada proyecto puede enfrentar

desafíos únicos en términos de contexto urbano, regulaciones, necesidades del cliente o innovación tecnológica. La implementación de prácticas ágiles debe entenderse como un proceso vivo, que requiere monitoreo constante y voluntad de ajuste.

- Monitoreo y revisión regular

Para asegurar que las metodologías ágiles aplicadas en proyectos de arquitectura estén generando los beneficios esperados (mejor comunicación, mayor satisfacción del cliente, menor retrabajo, etc.), es necesario establecer mecanismos de monitoreo y revisión continua.

Esto implica:

- Reuniones de retrospectiva al final de cada sprint o fase clave del proyecto, donde el equipo analiza lo que funcionó bien, lo que podría mejorarse y qué acciones se implementarán para el siguiente ciclo.
- Indicadores de desempeño que permitan medir el progreso del proyecto (por ejemplo, número de entregables completados por sprint, velocidad del equipo, nivel de satisfacción del cliente, cumplimiento de cronogramas parciales).
- Revisión con stakeholders para validar si las entregas cumplen con sus expectativas y necesidades, facilitando el ajuste temprano de decisiones críticas.

Ejemplo: En un proyecto de rediseño urbano, al finalizar un sprint enfocado en el desarrollo del anteproyecto de espacio público, se puede realizar una reunión de retrospectiva con todo el equipo (arquitectos, diseñadores urbanos, especialistas en accesibilidad y cliente) para revisar cómo fue el proceso de trabajo y qué

aprendizajes se pueden aplicar al siguiente sprint, que quizá aborde las soluciones de movilidad.

- Iteración y mejora continua

La mejora continua es uno de los valores esenciales de la agilidad. No se trata únicamente de mejorar el producto (proyecto arquitectónico), sino también de evolucionar los procesos internos de trabajo.

En contextos de arquitectura, esto puede significar:

- Ajustar el número o la duración de los sprints según la complejidad del diseño.
- Modificar la dinámica de las reuniones para que sean más efectivas.
- Rediseñar herramientas de planificación (como tableros Kanban o radiadores de información) para que se adapten mejor al flujo real del equipo.
- Reasignar roles o responsabilidades en función del rendimiento o cambios en el alcance del proyecto.

Esta iteración no debe percibirse como inestabilidad, sino como una forma de refinar constantemente la manera en que se trabaja, con el objetivo de ser cada vez más eficientes, colaborativos y centrados en el cliente.

Ejemplo: Un estudio de arquitectura que haya adoptado Scrum puede decidir, tras varias retrospectivas, cambiar la frecuencia de las reuniones diarias de coordinación a días alternos, porque el equipo considera que su flujo de trabajo se beneficia más de bloques de concentración sin interrupciones. Esta modificación es válida, siempre y cuando se base en evidencia y mejore el rendimiento del equipo.

En resumen, evaluar y ajustar continuamente no es solo una práctica ágil, sino una mentalidad que impulsa a los equipos de arquitectura a ser más resilientes, adaptativos y eficientes. Este enfoque permite afrontar la incertidumbre y la complejidad propia del entorno arquitectónico con más confianza, garantizando que el proceso de diseño y construcción esté siempre alineado con los objetivos del cliente y con las condiciones cambiantes del entorno.

Ejemplo práctico

Proyecto de renovación urbana:

Un estudio de arquitectura encargado de liderar la renovación de un distrito urbano en una ciudad intermedia enfrenta múltiples desafíos: una zona con valor patrimonial, diversos actores sociales involucrados (comerciantes, vecinos, municipio), normativas urbanas en evolución y objetivos diversos como mejorar la movilidad, activar el comercio local y preservar la identidad del barrio.

Para abordar esta complejidad, el equipo decide implementar un enfoque ágil, estructurando el trabajo en sprints quincenales que permiten dividir el proyecto en entregables intermedios y revisables. Cada sprint está orientado a abordar un aspecto específico del diseño urbano: por ejemplo, uno centrado en el rediseño de plazas públicas, otro en la reorganización del tránsito peatonal y vehicular, y otro en la integración del patrimonio con nuevas funciones urbanas.

- Implementación de prácticas ágiles:
 - Planificación de sprints: Cada ciclo comienza con una reunión de planificación donde el equipo define objetivos concretos (por ejemplo, proponer tres alternativas de diseño para una calle peatonal).

- Revisiones frecuentes: Al finalizar el sprint, se organiza una reunión de revisión con stakeholders clave, como representantes de vecinos, autoridades municipales, especialistas en movilidad y comercio. Se presenta lo desarrollado y se recogen comentarios.
- Retrospectiva interna: El equipo realiza una retrospectiva para identificar qué funcionó bien, qué obstáculos se presentaron (por ejemplo, demoras en relevamientos o cambios en normativas) y cómo mejorar en el próximo sprint.
- Uso de herramientas ágiles: Se utilizan tableros Kanban digitales compartidos para el seguimiento de tareas, y se emplean herramientas colaborativas como Miro o BIM 360 para la visualización de avances en planos y modelos urbanos.
- Resultados observados:
 - Mayor capacidad de adaptación: Cuando surgieron nuevos requerimientos del municipio sobre accesibilidad universal, el equipo pudo reorganizar los próximos sprints sin que eso significara detener el proyecto o reiniciar el trabajo ya realizado.
 - Participación ciudadana efectiva: La revisión continua con actores sociales permitió incorporar demandas reales (por ejemplo, más áreas verdes o mejor conexión con el transporte público), lo que aumentó la aceptación del proyecto por parte de la comunidad.
 - Mejor alineación con los objetivos de negocio: Los desarrolladores inmobiliarios involucrados encontraron valor en un proceso que permitía ajustar el diseño urbano a las dinámicas del mercado sin perder tiempo ni recursos valiosos.

Conclusión del caso:

Este ejemplo demuestra que la implementación de prácticas ágiles en proyectos de arquitectura urbana no solo mejora la eficiencia y la colaboración, sino que también incrementa la capacidad del equipo para entregar valor real a múltiples interesados. En un entorno como el de la renovación urbana, donde la incertidumbre y los cambios son frecuentes, la agilidad permite transformar la complejidad en oportunidad, fomentando proyectos más adaptativos, sostenibles y conectados con su contexto social, económico y cultural.

7.2 Monitoreo y control en gestión ágil de proyectos de arquitectura

El monitoreo y control en la gestión ágil no se basan en la rigidez de cronogramas preestablecidos, sino en una supervisión dinámica y continua que permite al equipo ajustar el rumbo del proyecto en función del aprendizaje y la retroalimentación constante. Esta característica es especialmente valiosa en el ámbito de la arquitectura, donde los proyectos suelen tener múltiples partes interesadas, plazos extendidos y una alta complejidad técnica y normativa.

En este contexto, el monitoreo no se limita a verificar si las tareas están completas, sino que abarca una evaluación constante del valor entregado, la alineación con la visión del proyecto, la satisfacción del cliente y la capacidad del equipo para adaptarse a nuevas condiciones o requerimientos. El control, por su parte, implica la toma de decisiones estratégicas para corregir desvíos, redistribuir recursos o redefinir prioridades, todo en ciclos breves y continuos.

Las técnicas ágiles, como las reuniones diarias, las revisiones de sprint y las retrospectivas, ofrecen una estructura que combina la flexibilidad con la disciplina, permitiendo mantener la visibilidad del avance del proyecto sin sacrificar la capacidad de respuesta ante el cambio. En proyectos arquitectónicos, donde las decisiones de diseño, planificación y construcción

deben coordinarse con precisión y rapidez, estas prácticas se convierten en herramientas clave para asegurar tanto la calidad técnica como la satisfacción de los usuarios finales.

Este apartado presenta cómo estas técnicas pueden implementarse eficazmente en estudios de arquitectura y equipos multidisciplinarios, fomentando una cultura de transparencia, mejora continua y colaboración activa. Al integrar estas prácticas al proceso de gestión, se fortalece la capacidad de los equipos para entregar proyectos más adaptables, innovadores y alineados con los objetivos del cliente.

7.2.1 Reuniones diarias

Las reuniones diarias, también conocidas como *daily stand-ups*, son encuentros breves, generalmente de entre 10 y 15 minutos, en los que todo el equipo comparte el estado de su trabajo de forma clara y concisa. Su propósito principal es fomentar la transparencia, identificar bloqueos de forma temprana y coordinar las acciones del equipo para maximizar la eficiencia.

Cada integrante responde a tres preguntas fundamentales:

- ¿Qué hice ayer que contribuye al objetivo del sprint?
- ¿Qué voy a hacer hoy para seguir avanzando?
- ¿Qué impedimentos o dificultades estoy enfrentando?

Este formato estructurado permite que todos los miembros del equipo tengan visibilidad del progreso general y de las posibles desviaciones o cuellos de botella que puedan afectar al proyecto. Además, refuerza el sentido de responsabilidad compartida y ayuda a mantener un ritmo constante de trabajo.

En proyectos de arquitectura, donde participan profesionales de distintas disciplinas —como arquitectos, ingenieros estructurales, especialistas en instalaciones, modeladores BIM, diseñadores de interiores, y gestores de obra—, las reuniones diarias son herramientas clave para alinear los esfuerzos de todos los involucrados.

Por ejemplo, un arquitecto puede compartir que está finalizando los planos de detalle de una fachada, mientras que el ingeniero estructural informa que requiere esas definiciones para calcular la carga de viento. A su vez, un modelador puede señalar que necesita ciertos criterios definidos para continuar con el desarrollo del modelo tridimensional. En este contexto, las reuniones diarias evitan malentendidos, reducen el riesgo de retrabajos y aseguran que los entregables se mantengan sincronizados.

Estas reuniones también son útiles para resolver rápidamente temas administrativos, como la actualización de permisos o la revisión de normativas locales, que podrían impactar el diseño o la planificación del proyecto.

Buenas prácticas para su implementación en arquitectura:

- Realizarlas siempre a la misma hora y en el mismo lugar (físico o virtual) para generar hábito.
- Limitar su duración para no interferir con el trabajo operativo.
- Utilizar tableros visuales o herramientas digitales (como Jira, Trello o Miro) para mostrar el avance de las tareas.
- Registrar impedimentos y asignar responsables para su resolución posterior.

- Promover una participación activa, respetuosa y orientada a la colaboración.

En definitiva, las reuniones diarias son un mecanismo ágil fundamental para mantener el proyecto vivo, adaptativo y centrado en resultados, incluso en entornos complejos como los que plantea la arquitectura contemporánea.

7.2.2 Revisiones de sprint

Las revisiones de sprint son reuniones formales que se celebran al finalizar cada sprint con el objetivo de evaluar el trabajo completado y compartir los avances del proyecto con los stakeholders.

A diferencia de las reuniones diarias, que son internas y operativas, las revisiones de sprint tienen un carácter más estratégico y comunicacional.

Durante esta sesión, el equipo presenta los entregables generados, explica cómo se desarrollaron y muestra cómo estos contribuyen a los objetivos del proyecto. La reunión también sirve como espacio para recoger feedback directo de los interesados, identificar desviaciones, oportunidades de mejora y alinear expectativas antes de avanzar al siguiente ciclo de trabajo.

La estructura típica de una revisión de sprint incluye:

- Presentación de los objetivos definidos para el sprint.
- Demostración de los entregables completados (por ejemplo, modelos, planos, documentación).
- Comparación con el backlog o plan inicial del sprint.
- Espacio para que los stakeholders hagan observaciones, sugerencias o validaciones.

- Registro de mejoras o ajustes que impactarán el próximo sprint.

En proyectos de arquitectura, las revisiones de sprint son especialmente valiosas para presentar avances visuales y técnicos de manera iterativa.

Por ejemplo, al final de un sprint, el equipo puede mostrar:

- Un modelo conceptual tridimensional para validar la volumetría con el cliente.
- Los planos actualizados de instalaciones sanitarias con base en nuevas normativas locales.
- La propuesta de diseño interior con materiales seleccionados para obtener aprobación estética y funcional.
- Imágenes renderizadas que ayudan a visualizar la experiencia espacial.

Este tipo de reuniones es una oportunidad clave para identificar tempranamente si lo que se está desarrollando realmente responde a las necesidades del cliente y de los usuarios. Además, permite ajustar el rumbo antes de que se invierta tiempo y recursos en etapas más avanzadas del proyecto.

Beneficios en arquitectura:

- Refuerza el alineamiento entre el equipo técnico y los clientes.
- Permite validar entregables de forma incremental, reduciendo el riesgo de rechazos en etapas finales.
- Promueve una comunicación fluida y constructiva con los stakeholders.
- Ayuda a reforzar el enfoque en el valor entregado, ya que cada revisión debe mostrar avances útiles y relevantes.

Buenas prácticas:

- Preparar con antelación los elementos que se van a presentar.
- Asegurar la participación de los principales interesados.
- Registrar observaciones de manera estructurada y transformarlas en acciones para el próximo sprint.
- Utilizar herramientas visuales (BIM, planos interactivos, renders) que faciliten la comprensión de los avances, incluso para quienes no tienen formación técnica.

En síntesis, las revisiones de sprint fortalecen la transparencia, la calidad y el compromiso de todas las partes, consolidando el proyecto como un proceso colaborativo y centrado en la mejora continua.

7.2.3 Retrospectivas

Las retrospectivas son una práctica clave en la gestión ágil. Se realizan al finalizar cada sprint y tienen como objetivo promover la mejora continua del equipo y del proceso de trabajo. A diferencia de las revisiones de sprint, que se centran en los entregables y la retroalimentación externa, las retrospectivas se enfocan en el equipo y su funcionamiento interno.

Durante estas reuniones, los integrantes del equipo reflexionan colectivamente sobre tres aspectos fundamentales:

- ¿Qué funcionó bien durante el sprint?
- ¿Qué no funcionó o generó dificultades?
- ¿Qué acciones concretas se pueden implementar para mejorar en el próximo sprint?

La estructura de la retrospectiva puede variar, pero normalmente incluye:

- Una apertura que invita a la reflexión y establece un ambiente de confianza.
- Una fase de recopilación de datos (hechos, percepciones, emociones).
- Un análisis colaborativo de lo que se puede aprender del sprint.
- Una sección final donde se definen acuerdos o mejoras para implementar en el siguiente ciclo.

En el contexto de proyectos arquitectónicos, las retrospectivas son una herramienta poderosa para evaluar y mejorar la forma en que el equipo colabora y entrega valor.

Por ejemplo, en un estudio de arquitectura que trabaja de manera interdisciplinaria, una retrospectiva podría revelar que:

- El uso de una herramienta BIM no fue tan eficiente como se esperaba por falta de capacitación.
- La coordinación entre diseño estructural y diseño interior tuvo retrasos por falta de reuniones intermedias.
- La presentación de avances al cliente fue exitosa y generó un buen nivel de compromiso.

Estas observaciones pueden transformarse en acciones como:

- Agendar una capacitación específica en el uso de una funcionalidad del software.
- Establecer checkpoints de integración entre disciplinas en mitad del sprint.

- Crear una plantilla estándar para presentar visualizaciones de diseño a clientes.

Beneficios de las retrospectivas en arquitectura:

- Fomentan la transparencia interna: El equipo puede expresar libremente sus dificultades sin temor a sanciones.
 - Fortalecen la colaboración: Se promueve la escucha activa y la construcción conjunta de soluciones.
 - Impulsan la eficiencia: Identificar cuellos de botella o malas prácticas permite optimizar el flujo de trabajo.
 - Consolidan una cultura de aprendizaje continuo: Cada sprint se convierte en una oportunidad de evolución profesional y organizacional.
- Buenas prácticas:
 - Usar facilitadores neutros (por ejemplo, el Scrum Master) que mantengan la dinámica enfocada y participativa.
 - Crear un ambiente seguro donde se valoren todas las voces.
 - No sobrecargar la sesión con demasiados temas; es mejor trabajar pocos ítems y asegurar su implementación.
 - Registrar los compromisos asumidos y revisarlos al inicio de la siguiente retrospectiva.

Las retrospectivas permiten a los equipos arquitectónicos no solo adaptarse a los desafíos técnicos del proyecto, sino también mejorar continuamente su capacidad de trabajo en equipo, su comunicación y su resiliencia frente al

cambio. Son un componente indispensable en la construcción de una cultura organizacional ágil, proactiva y orientada a resultados.

7.2.4 Beneficios de estas técnicas

La incorporación sistemática de reuniones diarias, revisiones de sprint y retrospectivas en la gestión ágil de proyectos de arquitectura genera múltiples beneficios que impactan directamente en la calidad del producto, la eficiencia del equipo y la satisfacción del cliente. A continuación, se detallan sus principales ventajas:

- Mejora continua

Estas técnicas fomentan una cultura de mejora continua, donde el equipo no solo trabaja para cumplir con las tareas asignadas, sino también para refinar constantemente los procesos, herramientas y formas de colaboración.

Cada ciclo de sprint se convierte en una oportunidad de aprendizaje, permitiendo que las buenas prácticas se repliquen y que los errores se identifiquen y corrijan tempranamente. En arquitectura, esto es especialmente valioso, ya que las iteraciones permiten validar criterios de diseño, solucionar problemas técnicos y optimizar decisiones constructivas antes de avanzar a fases más costosas o definitivas del proyecto.

- Adaptación rápida

El feedback constante proveniente de las reuniones y revisiones facilita la adaptación ágil ante cambios, tanto internos como externos. Esto incluye:

- Cambios en los requerimientos del cliente.
- Modificaciones en la normativa urbanística o constructiva.
- Restricciones presupuestarias o de cronograma.

- Hallazgos imprevistos en el terreno o durante la demolición en obras de renovación.

Gracias a las técnicas ágiles, los equipos pueden reconfigurar prioridades, redirigir esfuerzos y rediseñar soluciones en tiempo real, sin comprometer la coherencia del proyecto.

- Transparencia

La visibilidad constante sobre el estado del proyecto y sobre el trabajo de cada integrante contribuye a generar un entorno de confianza y responsabilidad compartida.

Esto se traduce en:

- Mayor compromiso del equipo, al sentirse informado y escuchado.
- Disminución de malentendidos y retrasos causados por falta de comunicación.
- Mejora de la relación con los stakeholders, quienes tienen una participación activa y continua, en lugar de ser informados solo al final.

En el contexto de un estudio de arquitectura, esta transparencia puede expresarse en:

- Tableros visuales accesibles para todos los miembros del equipo.
 - Reuniones breves pero frecuentes donde se comparten avances y obstáculos.
 - Presentaciones periódicas a los clientes para alinear expectativas.
- Empoderamiento del equipo

Estas prácticas fomentan una mayor autonomía y sentido de pertenencia dentro del equipo. Cada integrante comprende el impacto de su trabajo, puede tomar decisiones en su ámbito de acción y se siente parte activa del éxito del proyecto.

- Reducción de riesgos

Al identificar problemas de forma temprana y promover su solución inmediata, se reducen los riesgos acumulados que, en métodos tradicionales, suelen explotar en fases avanzadas del proyecto. Esto es crucial en arquitectura, donde los errores pueden traducirse en costos elevados o retrabajo en obra.

- Mayor calidad del resultado final

El monitoreo constante, el aprendizaje iterativo y la retroalimentación activa permiten afinar los entregables en cada etapa, lo que incrementa las probabilidades de que el proyecto final cumpla o incluso supere las expectativas del cliente, tanto en lo técnico como en lo estético y funcional.

7.2.5 Implementación efectiva

Para que las técnicas de monitoreo y control en la gestión ágil realmente generen impacto en un proyecto arquitectónico, no basta con adoptarlas de forma superficial o mecánica: deben estar profundamente integradas en la cultura organizacional y en la dinámica operativa del estudio de arquitectura o del equipo de proyecto.

- Compromiso desde la dirección

Uno de los factores clave para una implementación exitosa es que la dirección del proyecto esté alineada con los principios ágiles y se comprometa activamente con su aplicación. Esto implica:

- Respaldo con convicción la frecuencia de reuniones como dailies, retrospectivas y revisiones de sprint.
- Hay que asegurar que el equipo cuente con el tiempo, herramientas y condiciones adecuadas para ejecutar estas prácticas.
- Proteger la autonomía del equipo, evitando imposiciones jerárquicas que contradigan la filosofía de autoorganización propia de los entornos ágiles.
- Asignación de recursos y formación

La gestión ágil requiere que se destinen recursos específicos para su funcionamiento:

- Formación inicial para todo el equipo sobre principios, valores y herramientas ágiles.
- Capacitación continua sobre metodologías como Scrum o Kanban adaptadas a proyectos de arquitectura.
- Facilitadores o líderes ágiles (como un Scrum Master) que promuevan la disciplina en la aplicación de las prácticas y ayuden a remover obstáculos.

En arquitectura, donde algunos profesionales pueden estar menos familiarizados con marcos de trabajo ágiles, esta formación debe incluir ejemplos prácticos del sector, así como simulaciones de reuniones y herramientas visuales (tableros, pizarras digitales, etc.).

- Generación de una cultura colaborativa

La efectividad de estas técnicas depende en gran medida de la actitud del equipo. Es indispensable fomentar una cultura basada en:

- Confianza y respeto mutuo, donde cada integrante pueda expresar sus avances, dudas u obstáculos sin temor a ser juzgado.
- Escucha activa y comunicación transparente, tanto entre colegas como con los stakeholders externos.
- Responsabilidad compartida por el resultado, más allá del cumplimiento de tareas individuales.

Esto puede facilitarse a través de dinámicas de integración, prácticas regulares de feedback, o incluso rediseñando espacios de trabajo que promuevan la interacción fluida.

- Integración con herramientas digitales

En estudios o proyectos que combinan trabajo presencial y remoto, el uso de plataformas digitales colaborativas es fundamental. Herramientas como:

- Trello, Jira, Asana o Notion para el seguimiento de tareas.
- Miro o Mural para pizarras colaborativas.
- Plataformas BIM para la gestión integrada del diseño.

Estas herramientas deben ser accesibles, compartidas y actualizadas en tiempo real, actuando como verdaderos radiadores de información para todo el equipo.

- Evaluación continua del proceso

Finalmente, implementar estas técnicas de forma efectiva implica establecer mecanismos regulares de evaluación de su funcionamiento:

- ¿Las reuniones agregan valor al equipo o se han vuelto rutinarias?
- ¿Los tableros visuales reflejan realmente el estado del proyecto?
- ¿Las decisiones tomadas en retrospectivas se están aplicando?



Medir y ajustar constantemente la práctica ágil no solo mejora los resultados del proyecto, sino que impulsa una evolución organizacional continua.

Bibliografía:

- Project Management Institute. (2021). *Guía del PMBOK® - Séptima edición: Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos*. Project Management Institute.
- González, M., & Londoño, S. (2021). *Gestión ágil de proyectos: Aplicación práctica en entornos dinámicos*. Ediciones de la U.
- Ramírez, J. A. (2020). *Scrum para arquitectos y diseñadores: Enfoques ágiles para equipos creativos*. Alfaomega Grupo Editor.
- Rubio, F., & González, J. (2022). *Lean Construction: Enfoque práctico para obras ágiles y colaborativas*. Ediciones Díaz de Santos.
- Salinas, A., & Soto, C. (2020). *Agilidad en la arquitectura: Cómo aplicar marcos ágiles en proyectos de diseño y construcción*. Editorial Reverté.
- Moure, D. (2023). *Kanban y flujo de trabajo en proyectos de arquitectura: Herramientas visuales para la eficiencia*. Editorial Maipue.