

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 4: ScrumBan

Contenido

1	Introducción a ScrumBan	4
1.1	¿Qué es ScrumBan?	4
1.2	Relevancia de Scrumban para proyectos de arquitectura	6
2	Origen y evolución del enfoque Scrumban.....	7
2.1	Scrumban como transición desde Scrum hacia Kanban	8
2.2	Evolución hacia un modelo de gestión del flujo	9
2.3	Diferencia clave: una nueva concepción de la planificación.....	10
3	Comparación conceptual: Scrum, Kanban y Scrumban	11
3.1	Cadencia de trabajo	12
3.2	Roles	12
3.3	Planificación: El arte de mirar adelante	13
3.4	Cambios: La gestión de la incertidumbre	13
3.5	Adecuación a arquitectura: El encaje técnico.....	14
3.6	Tabla comparativa.....	14
4	Principios clave de Scrumban aplicados a arquitectura.....	15
4.1	Gestión por flujo, no por tareas.....	15
4.1.1	Priorizar el avance del trabajo	16
4.1.2	Evitar la acumulación de trabajo en curso	16
4.1.3	Hacer visibles los cuellos de botella.....	17
4.2	Límites de trabajo en curso (WIP).....	19
4.2.1	Evitar la sobrecarga del equipo	19
4.2.2	Reducir la multitarea improductiva	20
4.2.3	Hacer visibles los retrasos encubiertos	21

4.3	Priorización dinámica	23
4.3.1	Revisión frecuente de prioridades	23
4.3.2	Respuesta al valor	24
4.3.3	Integración de criterios técnicos y económicos	25
4.4	Mejora continua	27
4.4.1	Mejorar no solo el diseño	27
4.4.2	Mejorar la forma de trabajar	28
4.4.3	Aprender del sistema, no solo de los errores	28
4.4.4	Impacto en la gestión económica y profesional	29
5	El tablero Scrumban.....	30
5.1	Esquema conceptual de Scrumban	30
5.2	Tablero Kanban/Scrumban con historias de usuario	32
5.3	Tablero digital en herramienta de gestión	34
5.4	Tablero Scrumban en proyectos de arquitectura	37
5.4.1	Ideas / Requerimientos	37
5.4.2	Listo para diseñar	38
5.4.3	En diseño	38
5.4.4	Revisión técnica	39
5.4.5	Revisión con cliente.....	39
5.4.6	Aprobado	40
5.4.7	Finalizado	40
5.5	Adaptabilidad del tablero Scrumban	41
6	Gestión económica y de productividad con Scrumban.....	42
6.1	Menos retrabajo, menor costo oculto.....	42
6.2	Menos multitarea, mayor productividad	43
6.3	Flujo estable y previsibilidad financiera	44
6.4	Visualización del trabajo y toma de decisiones gerenciales.....	44
6.5	Scrumban como herramienta de gestión económica	45
7	Roles y responsabilidades en Scrumban.....	46



7.1	Coordinación del flujo	46
7.2	Equipo de diseño autoorganizado	47
7.3	Cliente o comitente como actor activo	48
7.4	Especialistas integrados según necesidad	48
7.5	Encaje con la estructura real de los estudios de arquitectura.....	49
8	Integración con gestión de riesgos y control	50
8.1	Cuellos de botella como riesgos operativos visibles	50
8.2	El WIP como mecanismo preventivo de riesgos	51
8.3	Detección temprana de desvíos a través del flujo	51
8.4	Control basado en valor entregado	52
9	Conclusión de la unidad.....	53
9.1	Integrar agilidad con responsabilidad profesional.....	54
9.2	Articular creatividad, economía y control	54
9.3	Más allá de la moda: gestionar la complejidad	55

Economía para la entrega de valor

1 Introducción a ScrumBan

1.1 ¿Qué es ScrumBan?

Scrumban es un enfoque híbrido de gestión ágil que surge de la integración pragmática entre dos marcos ampliamente utilizados: Scrum¹ y Kanban². Su objetivo principal es aprovechar las fortalezas de ambos enfoques, reduciendo al mismo tiempo sus limitaciones cuando se aplican en contextos complejos, dinámicos o con alto nivel de incertidumbre.

- Desde Scrum, Scrumban retoma principalmente:
 - la idea de planificación periódica, aunque de forma más flexible;
 - la importancia de la mejora continua, a través de revisiones y retrospectivas;
 - la orientación al trabajo colaborativo y a la entrega de valor.
- Desde Kanban, incorpora:
 - la gestión visual del trabajo mediante tableros;
 - el flujo continuo de tareas, sin necesidad de ciclos temporales rígidos;

¹ Scrum es un marco de trabajo (framework) ágil y ligero diseñado para ayudar a equipos y organizaciones a generar valor mediante soluciones adaptables a problemas complejos. A diferencia de los métodos tradicionales rígidos, Scrum se basa en el empirismo, lo que significa que el conocimiento proviene de la experiencia y la toma de decisiones se fundamenta en lo observado.

² Kanban es un método visual de gestión de proyectos que se enfoca en la eficiencia del flujo de trabajo continuo. A diferencia de Scrum, que trabaja en bloques de tiempo (sprints), Kanban permite que las tareas avancen sin interrupciones desde que se inician hasta que se completan.

- el uso de límites de trabajo en curso (WIP³) como mecanismo de control y mejora de la productividad.

A diferencia de Scrum, Scrumban no impone roles formales estrictos, eventos obligatorios ni iteraciones cerradas, y a diferencia de Kanban puro, no renuncia completamente a la planificación ni a los espacios de reflexión estructurada. En este sentido, Scrumban no debe entenderse como una metodología cerrada o prescriptiva, sino como un marco adaptativo, que cada equipo configura y ajusta según su realidad operativa, su nivel de madurez y el tipo de proyecto que gestiona.

Este enfoque resulta especialmente adecuado para contextos donde:

- los requerimientos evolucionan a lo largo del tiempo y no pueden definirse completamente al inicio;
- las prioridades cambian con frecuencia, ya sea por decisiones del cliente, condicionantes externas o descubrimientos técnicos;
- el trabajo no puede organizarse eficientemente en “sprints rígidos”⁴, porque las tareas tienen duraciones variables, dependencias externas o interrupciones inevitables.

Scrumban propone, en lugar de forzar el trabajo a una estructura predefinida, diseñar un sistema de gestión que se adapte al flujo real del trabajo, favoreciendo la visibilidad, la flexibilidad y la toma de decisiones.

³ El WIP (Work In Progress) en Kanban representa la cantidad de tareas que un equipo ha iniciado, pero aún no ha terminado. Es un indicador clave que mide el trabajo que se encuentra actualmente "en curso" dentro de las columnas del Tablero Kanban. ¿Qué son los Límites de WIP? La práctica más importante de Kanban es limitar el WIP. Esto consiste en definir un número máximo de tarjetas o tareas que pueden estar en una columna específica al mismo tiempo.

⁴ Un sprint rígido (o time-box estricto) se refiere a una iteración que tiene una duración inamovible. Es una característica fundamental de Scrum para garantizar que el equipo mantenga un ritmo constante y predecible.

1.2 Relevancia de Scrumban para proyectos de arquitectura

En el ámbito de la arquitectura, los proyectos presentan características que dificultan la aplicación “pura” de marcos ágiles tradicionales, especialmente Scrum.

A diferencia de otros sectores, el proceso arquitectónico:

- no fluye en iteraciones limpias y homogéneas;
- combina momentos de alta creatividad con fases técnicas altamente normadas;
- depende de múltiples factores externos, como organismos de control, clientes, consultores y proveedores.

En la práctica profesional del arquitecto:

- el diseño conceptual puede avanzar de forma exploratoria y no lineal;
- surgen interrupciones frecuentes, como pedidos de cambios, revisiones normativas o ajustes presupuestarios;
- existen aprobaciones externas que no responden al ritmo del equipo (municipios, entes reguladores, comitentes);
- el trabajo creativo convive permanentemente con tareas técnicas, administrativas, contractuales y de gestión, que compiten por la atención y el tiempo del equipo.

En este contexto, intentar encajar todo el proceso en Sprint cerrados puede generar:

- frustración en el equipo,
- pérdida de flexibilidad,
- planificación artificial que no refleja la realidad del proyecto.

Scrumban, en cambio, refleja con mayor fidelidad la realidad profesional del arquitecto, porque permite:

- visualizar todo el trabajo, no solo el diseño;
- gestionar prioridades dinámicas sin romper el sistema;
- absorber interrupciones sin desorganizar el proyecto;
- equilibrar creatividad, técnica y gestión dentro de un mismo marco operativo.

Desde una perspectiva de administración gerencial y economía, este enfoque resulta especialmente valioso, ya que contribuye a:

- mejorar la productividad del equipo,
- reducir retrabajos y tiempos muertos,
- aumentar la previsibilidad del esfuerzo,
- y facilitar la toma de decisiones con impacto económico.

En síntesis, Scrumban no busca imponer una forma “ideal” de trabajar, sino ordenar y mejorar la forma real en que los proyectos arquitectónicos se desarrollan, convirtiéndose en una herramienta potente para el arquitecto que asume un rol activo como gestor de proyectos.

2 Origen y evolución del enfoque Scrumban

El enfoque Scrumban surge como una respuesta pragmática a las limitaciones observadas en la aplicación de Scrum en contextos donde la incertidumbre, la variabilidad y las interrupciones son elevadas. Su origen no está asociado a una formulación teórica cerrada, sino a la experiencia acumulada de equipos que, tras implementar Scrum, comenzaron a adaptar sus prácticas para ajustarlas mejor a la realidad del trabajo cotidiano.

2.1 Scrumban como transición desde Scrum hacia Kanban

En muchos equipos, especialmente aquellos que trabajan en entornos complejos o creativos, Scrum comienza a mostrar tensiones cuando ciertas condiciones se vuelven recurrentes.

Entre las más habituales se encuentran:

- Los Sprint⁵ dejan de aportar valor real, porque el trabajo no se completa dentro del ciclo previsto o porque surgen tareas urgentes que interrumpen el plan del Sprint.
- El backlog⁶ cambia constantemente, ya sea por nuevos requerimientos del cliente, descubrimientos técnicos o condicionantes externos que obligan a reordenar prioridades de manera frecuente.
- La predictibilidad es limitada, lo que dificulta comprometer entregas cerradas a corto plazo sin generar sobrecarga, estrés o incumplimientos reiterados.

En estos escenarios, los equipos advierten que forzar el trabajo a iteraciones rígidas no mejora el desempeño, sino que introduce fricción y pérdida de foco. Como respuesta, comienzan a incorporar prácticas propias de Kanban, tales como:

⁵ Un Sprint es el "corazón" de Scrum: un contenedor de tiempo breve y fijo (generalmente de 1 a 4 semanas) durante el cual el equipo trabaja para completar una cantidad específica de trabajo.

⁶ El backlog es el "listado maestro" de todo el trabajo pendiente. Es una lista viva, ordenada por prioridad, que contiene cada función, mejora o corrección necesaria para el producto. Existen dos tipos principales en el mundo de Scrum: A) Product Backlog: Es la fuente única de requisitos. Todo lo que el cliente quiere o el producto necesita nace acá. El Product Owner es el encargado de mantenerlo "limpio" y priorizado, asegurando que las tareas más valiosas estén arriba de todo. B) Sprint Backlog: Es el subconjunto de tareas que el equipo elige del Product Backlog para completar durante un Sprint específico. Es el plan de acción inmediato para el ciclo de trabajo actual.

- la visualización completa del flujo de trabajo,
- la eliminación de compromisos fijos por sprint,
- y el control del trabajo en curso mediante límites explícitos (WIP⁷).

Este proceso de adaptación progresiva da lugar a Scrumban, entendido inicialmente como un estado intermedio entre Scrum y Kanban, más que como una metodología independiente.

2.2 Evolución hacia un modelo de gestión del flujo

Con el tiempo, Scrumban deja de ser solo una “transición” y se consolida como un modelo de gestión del flujo de trabajo, especialmente adecuado para entornos donde:

- el trabajo llega de forma continua,
- las tareas tienen duraciones variables,
- y las dependencias externas condicionan el avance.

En esta evolución, Scrumban mantiene algunos elementos clave de Scrum, pero los redefine de manera más flexible:

- Planificación ligera, centrada en priorizar el trabajo más valioso y en asegurar que las tareas estén “listas” para ser abordadas, sin necesidad de una planificación exhaustiva por iteraciones cerradas.
- Retrospectivas periódicas, que permiten al equipo reflexionar sobre su forma de trabajar, identificar cuellos de botella y ajustar el sistema de gestión, más allá de los resultados técnicos del proyecto.

⁷ Es la cantidad de tareas que están siendo trabajadas en un momento determinado, es decir, aquellas que ya empezaron, pero todavía no están terminadas. ¿Por qué es clave en Kanban? El concepto central no es solo medir el WIP, sino limitarlo (WIP Limits). Esto implica definir un máximo de tareas simultáneas que pueden estar en cada etapa del flujo (por ejemplo: “En diseño”, “En revisión”, etc.).

- Mejora continua, no solo del producto o entregable, sino del proceso, del flujo y de la colaboración entre los miembros del equipo.

Al mismo tiempo, Scrumban adopta plenamente la lógica de Kanban:

- el foco se desplaza de “terminar Sprint” a mantener un flujo estable y sostenible de trabajo;
- se prioriza la reducción del “tiempo de ciclo”⁸ y del retrabajo;
- se busca maximizar la eficiencia del sistema, no la ocupación individual de las personas.

2.3 Diferencia clave: una nueva concepción de la planificación

Uno de los aspectos centrales que distingue a Scrumban de otros enfoques ágiles es su forma de entender la planificación. Lejos de eliminarla, Scrumban la redefine profundamente.

En este enfoque, la planificación no desaparece, sino que se vuelve:

- continua, porque se revisa y ajusta de manera frecuente a medida que el contexto cambia;
- flexible, porque no se basa en compromisos rígidos, sino en la capacidad real del sistema y del equipo;

⁸ El Tiempo de Ciclo (Cycle Time) es el tiempo exacto que transcurre desde que el equipo empieza a trabajar físicamente en una tarea hasta que la termina. Es la métrica que mide la velocidad real de ejecución de tu equipo. Diferencia clave: Cycle Time vs. Lead Time. Es común confundirlos, pero miden momentos distintos del flujo: A) Lead Time: Es el tiempo total desde que el cliente hace el pedido (entra al Backlog) hasta que se entrega. Incluye el tiempo que la tarea estuvo "esperando" en la lista. B) Cycle Time (Tiempo de Ciclo): Es solo el tiempo "activo". Comienza cuando un miembro del equipo arrastra la tarjeta a la columna "En Progreso" y termina cuando llega a "Hecho".

- orientada al valor, porque prioriza aquello que genera mayor impacto para el cliente, el usuario o el proyecto, y no simplemente aquello que estaba planificado con anterioridad.

Desde una perspectiva de administración gerencial, esta evolución resulta especialmente relevante, ya que permite:

- tomar decisiones basadas en información actualizada,
- reasignar recursos con mayor rapidez,
- reducir el riesgo de inversiones improductivas,
- y alinear el esfuerzo del equipo con los objetivos estratégicos del proyecto.

En síntesis, la evolución de Scrumban refleja un cambio de paradigma: de gestionar el tiempo (Sprint) a gestionar el flujo y el valor, ofreciendo un marco más realista y eficaz para proyectos donde la incertidumbre y la complejidad son la norma, como ocurre en gran parte de los proyectos de arquitectura.

3 Comparación conceptual: Scrum, Kanban y Scrumban

Comprender las diferencias entre Scrum, Kanban y Scrumban resulta fundamental para que el futuro arquitecto–gestor de proyectos no aplique marcos de trabajo de forma dogmática, sino con criterio profesional. Cada uno de estos enfoques responde a supuestos distintos sobre la naturaleza del trabajo, el nivel de incertidumbre y la estabilidad de los requerimientos.

En proyectos de arquitectura —donde conviven diseño, técnica, economía, normativa y múltiples interesados— estas diferencias adquieren especial relevancia.

3.1 Cadencia de trabajo

Scrum se basa en Sprint de duración fija (generalmente de dos a cuatro semanas). Todo el trabajo se organiza dentro de esos ciclos temporales, lo que exige que las tareas sean relativamente previsibles y “cerrables” dentro del Sprint.

Kanban elimina la noción de iteración temporal y propone un flujo continuo de trabajo, donde las tareas avanzan según la capacidad disponible del sistema, sin compromisos de tiempo predefinidos.

Scrumban combina ambos enfoques: adopta el flujo continuo como lógica principal, pero permite establecer cadencias adaptativas (por ejemplo, reuniones de planificación o revisión periódicas) cuando aportan valor.

En arquitectura, donde algunas tareas son exploratorias y otras dependen de aprobaciones externas, la cadencia adaptativa de Scrumban resulta más realista.

3.2 Roles

Scrum define roles claros y obligatorios (Product Owner⁹, Scrum Master¹⁰ y Equipo de Desarrollo¹¹), lo que puede resultar útil en equipos dedicados exclusivamente a un producto, pero menos natural en estudios de arquitectura tradicionales.

Kanban no impone roles formales; el sistema se centra en el flujo de trabajo y en la mejora del proceso, independientemente de la estructura organizativa.

⁹ En la metodología Scrum, el Product Owner (PO) es el responsable único de maximizar el valor del producto y del trabajo realizado por el equipo. Si el Scrum Master cuida el "cómo" trabajamos, el Product Owner se enfoca en el "qué" se construye y "por qué".

¹⁰ El Scrum Master es el "líder servicial" del equipo. Su misión no es mandar ni asignar tareas, sino asegurar que todos entiendan y adopten la teoría y práctica de Scrum. Si el Product Owner se enfoca en el qué (el valor), el Scrum Master se enfoca en el cómo (la salud del proceso).

¹¹ El Equipo de Desarrollo son los profesionales que realizan el trabajo técnico para entregar un incremento de producto terminado al final de cada Sprint. A diferencia de las estructuras tradicionales, no hay jerarquías internas.

Scrumban adopta una postura intermedia: los roles existen, pero son flexibles, y se adaptan a la estructura real del equipo (arquitecto responsable, colaboradores, especialistas, dirección técnica, etc.).

Esta flexibilidad encaja mejor con la organización típica de estudios de arquitectura, donde una misma persona suele asumir múltiples responsabilidades.

3.3 Planificación: El arte de mirar adelante

En Scrum, la planificación se realiza por Sprint, con compromisos cerrados a corto plazo. Esto requiere estabilidad relativa en prioridades y alcance.

En Kanban, la planificación es bajo demanda, priorizando el siguiente trabajo disponible cuando el sistema lo permite.

En Scrumban, la planificación es continua y evolutiva: se revisa con frecuencia, se ajusta a los cambios del contexto y se orienta al valor más que al cumplimiento de un plan fijo.

Desde una perspectiva de administración gerencial, Scrumban permite una mejor alineación entre planificación, recursos y valor económico, reduciendo decisiones basadas en supuestos obsoletos.

3.4 Cambios: La gestión de la incertidumbre

Scrum limita los cambios durante el sprint para proteger el compromiso del equipo, lo cual puede resultar problemático en proyectos donde los cambios son inevitables.

Kanban permite cambios en cualquier momento, siempre que el sistema tenga capacidad para absorberlos.

Scrumban gestiona los cambios de forma controlada mediante límites de trabajo en curso (WIP), evitando tanto la rigidez excesiva como el caos.

Esto resulta especialmente útil en arquitectura, donde los cambios deben aceptarse, pero no a costa de saturar al equipo ni perder control económico.

3.5 Adecuación a arquitectura: El encaje técnico

Scrum presenta una adecuación parcial: funciona bien en fases acotadas (por ejemplo, diseño conceptual), pero pierde efectividad cuando el proyecto se vuelve más complejo y dependiente de factores externos.

Kanban ofrece una alta adecuación, especialmente en etapas técnicas, administrativas o de obra, donde el flujo continuo es dominante.

Scrumban alcanza una muy alta adecuación, al permitir gestionar de forma integrada:

- creatividad y técnica,
- planificación y adaptación,
- diseño, gestión y economía del proyecto.

3.6 Tabla comparativa

Aspecto	Scrum	Kanban	Scrumban
Cadencia	Sprint fijos y cerrados	Flujo continuo	Flujo continuo con cadencias adaptativas
Roles	Definidos y obligatorios	No obligatorios	Flexibles y adaptados al equipo
Planificación	Por Sprint, con compromiso fijo	Bajo demanda	Continua, evolutiva y orientada al valor

Aspecto	Scrum	Kanban	Scrumban
Gestión de cambios	Limitados durante el Sprint	Permitidos en cualquier momento	Permitidos, pero controlados por WIP
Enfoque principal	Cumplir el Sprint	Optimizar el flujo	Optimizar flujo y toma de decisiones
Adecuación a arquitectura	Parcial	Alta	Muy alta

La comparación evidencia que Scrumban no es un “promedio” entre Scrum y Kanban, sino una evolución consciente hacia un modelo más acorde con la complejidad real de los proyectos arquitectónicos. Al integrar estructura mínima, flujo continuo y control del trabajo en curso, Scrumban ofrece al arquitecto una herramienta de gestión que equilibra creatividad, eficiencia y responsabilidad económica, pilares centrales de la asignatura Administración gerencial y economía.

4 Principios clave de Scrumban aplicados a arquitectura

4.1 Gestión por flujo, no por tareas

Uno de los principios fundamentales de Scrumban es el cambio de enfoque desde la gestión individual de tareas hacia la gestión del flujo de trabajo. Este principio implica dejar de concentrarse exclusivamente en “qué tarea está haciendo cada persona” para observar cómo el trabajo se mueve a través del sistema, desde que se identifica una necesidad hasta que se entrega un resultado con valor.

En la gestión tradicional —y también en muchas aplicaciones iniciales de Scrum— el énfasis suele ponerse en listas de tareas, asignaciones individuales y control del cumplimiento. Sin embargo, este enfoque tiende a generar:

- acumulación de trabajo parcialmente terminado,

- multitarea improductiva,
- pérdida de visibilidad sobre el estado real del proyecto.

Scrumban propone una lógica diferente: el objetivo no es que todos estén ocupados, sino que el trabajo avance de forma continua y previsible.

4.1.1 Priorizar el avance del trabajo

Gestionar por flujo significa que el foco está puesto en que cada elemento del trabajo:

- atraviese las distintas etapas del proceso,
- llegue efectivamente a estado de “terminado”,
- y genere valor para el cliente o para el proyecto.

En arquitectura, esto implica priorizar que un anteproyecto se valide, que un plano se apruebe o que una definición técnica se cierre, en lugar de tener múltiples entregables “en proceso” sin finalización clara.

Desde una perspectiva gerencial, un trabajo terminado tiene valor; un trabajo a medio hacer no.

4.1.2 Evitar la acumulación de trabajo en curso

La acumulación excesiva de trabajo en curso es uno de los problemas más frecuentes en estudios de arquitectura. Se manifiesta, por ejemplo, cuando:

- se inician demasiados frentes de diseño en paralelo,
- se aceptan pedidos urgentes sin revisar la capacidad del equipo,
- se posterga el cierre de tareas en favor de comenzar nuevas.

Scrumban combate este problema mediante el uso de límites explícitos al trabajo en curso (WIP), que obligan al equipo a:

- finalizar lo que ya está iniciado,
- resolver bloqueos antes de comenzar nuevas tareas,
- tomar decisiones conscientes sobre prioridades.

Esto tiene un impacto directo en la productividad, los tiempos de entrega y los costos ocultos del proyecto, reduciendo el retrabajo y el desgaste del equipo.

4.1.3 Hacer visibles los cuellos de botella

Gestionar por flujo también implica hacer visibles los puntos donde el trabajo se detiene o se ralentiza. En un tablero Scrumban, los cuellos de botella¹² aparecen claramente cuando:

- una columna se llena más rápido de lo que se vacía,
- ciertas tareas permanecen demasiado tiempo en una misma etapa,
- una dependencia externa frena el avance general.

En proyectos arquitectónicos, los cuellos de botella más habituales suelen estar asociados a:

- revisiones técnicas,
- aprobaciones municipales,
- decisiones del cliente,

¹² Un cuello de botella es una fase de tu proceso de trabajo que recibe más solicitudes de las que puede procesar, limitando la capacidad total del equipo. En términos simples: es el punto más lento de la cadena de producción. No importa qué tan rápido trabajen los demás; la velocidad del proyecto entero está determinada por este punto crítico.

- coordinación con especialistas.

La visibilidad permite:

- detectar problemas antes de que se transformen en retrasos críticos,
- redistribuir esfuerzos,
- ajustar el proceso de trabajo de forma informada.

Desde la lógica de administración gerencial, esta visibilidad convierte la incertidumbre en información útil para la toma de decisiones.

Ejemplo aplicado a un proyecto de arquitectura

Imaginemos un estudio que gestiona simultáneamente varios proyectos. Bajo un enfoque tradicional, cada arquitecto puede tener numerosas tareas asignadas, todas “en progreso”. El resultado suele ser:

- retrasos generalizados,
- estrés del equipo,
- dificultad para estimar plazos reales.

Aplicando Scrumban, el estudio limita el trabajo en curso y gestiona el flujo:

- se prioriza cerrar un anteproyecto antes de iniciar otro,
- se identifica que la revisión municipal es el principal cuello de botella,
- se reorganiza el proceso para preparar mejor la documentación antes de enviarla.

El resultado es un flujo más estable, mayor previsibilidad y mejor control económico del esfuerzo invertido.

Síntesis del principio

Gestionar por flujo, y no por tareas, permite al arquitecto:

- comprender cómo se comporta realmente su sistema de trabajo,
- mejorar la eficiencia sin perder calidad,
- reducir tiempos muertos y sobrecargas,
- y alinear el esfuerzo del equipo con la entrega efectiva de valor.

Este principio convierte a Scrumban en una herramienta especialmente poderosa para la práctica profesional de la arquitectura, donde el desafío no es solo diseñar bien, sino gestionar con inteligencia la complejidad del proceso proyectual.

4.2 Límites de trabajo en curso (WIP)

Uno de los principios más potentes y, al mismo tiempo, más contraintuitivos de Scrumban es el establecimiento de límites al trabajo en curso, conocidos como Work In Progress limits (WIP). Estos límites definen cuántas tareas pueden estar activas simultáneamente en una etapa del proceso, obligando al equipo a trabajar dentro de su capacidad real y no de una capacidad supuesta o deseada.

En lugar de medir el desempeño por la cantidad de tareas iniciadas, Scrumban propone medirlo por la capacidad de finalizar trabajo y hacerlo avanzar a lo largo del flujo.

4.2.1 Evitar la sobrecarga del equipo

En muchos estudios de arquitectura, la sobrecarga se manifiesta cuando:

- se aceptan más encargos de los que el equipo puede absorber,
- se asignan múltiples tareas urgentes a las mismas personas,

- se confunde “estar ocupado” con “ser productivo”.

La ausencia de límites explícitos genera una falsa sensación de avance, cuando en realidad el equipo se encuentra saturado, con altos niveles de estrés y menor calidad en las decisiones de diseño y gestión.

Los límites WIP actúan como un mecanismo de protección del sistema de trabajo, obligando a:

- priorizar qué se inicia y qué se posterga,
- terminar tareas antes de comenzar nuevas,
- reconocer de forma explícita las restricciones reales de tiempo y recursos.

Desde una perspectiva gerencial, esto implica alinear la carga de trabajo con la capacidad económica y operativa del estudio, evitando promesas incumplibles y costos ocultos derivados del desgaste del equipo.

4.2.2 Reducir la multitarea improductiva

La multitarea es una de las principales fuentes de ineficiencia en proyectos arquitectónicos. Cambiar constantemente entre:

- diseño,
- reuniones,
- ajustes técnicos,
- gestiones administrativas,

genera pérdidas significativas de concentración, errores y retrabajos. Aunque a simple vista parezca que “se avanza en todo un poco”, en la práctica nada se termina a tiempo.

El establecimiento de límites WIP:

- reduce el número de tareas abiertas en paralelo,
- permite períodos de trabajo más focalizados,
- mejora la calidad técnica y creativa del resultado.

En Scrumban, la multitarea no se prohíbe, pero se gestiona conscientemente, priorizando la finalización del trabajo antes que su inicio. Esto resulta especialmente valioso en arquitectura, donde la calidad del diseño depende fuertemente de la capacidad de concentración y reflexión.

4.2.3 Hacer visibles los retrasos encubiertos

Uno de los problemas más complejos de detectar en la gestión tradicional es la existencia de retrasos encubiertos: tareas que permanecen “en progreso” durante semanas sin que nadie advierta que están bloqueadas o estancadas.

Sin límites WIP, estas situaciones pasan desapercibidas porque:

- el sistema permite acumular trabajo sin restricciones,
- los bloqueos se diluyen entre múltiples tareas abiertas,
- no existe presión por resolverlos.

Los límites WIP obligan a enfrentar estos retrasos, ya que:

- una columna saturada impide iniciar nuevas tareas,
- los bloqueos se vuelven visibles para todo el equipo,
- se generan conversaciones necesarias para destrabar el flujo.

En proyectos de arquitectura, esto es clave para identificar tempranamente problemas asociados a:

- aprobaciones externas,
- decisiones pendientes del cliente,

- coordinaciones técnicas no resueltas,
- falta de información o definiciones.

Desde la lógica de administración gerencial, esta visibilidad permite actuar antes de que los retrasos impacten en el cronograma, el presupuesto o la relación con los interesados.

Ejemplo aplicado al contexto arquitectónico

Supongamos un estudio que no establece límites WIP. Cada arquitecto tiene simultáneamente:

- varios anteproyectos iniciados,
- planos técnicos en revisión,
- gestiones administrativas pendientes.

El resultado es:

- avance lento en todos los frentes,
- plazos poco confiables,
- aumento del retrabajo.

Al implementar límites WIP:

- se restringe el número de tareas “en diseño”,
- se prioriza cerrar un anteproyecto antes de iniciar otro,
- se identifican claramente los cuellos de botella (por ejemplo, revisiones externas).

El flujo mejora, los plazos se vuelven más predecibles y el esfuerzo invertido se traduce en valor real.

Síntesis del principio

Los límites de trabajo en curso no buscan “hacer trabajar menos” al equipo, sino hacerlo trabajar mejor. En Scrumban, los WIP:

- protegen al equipo de la sobrecarga,
- reducen la multitarea improductiva,
- exponen retrasos ocultos,
- y mejoran la previsibilidad del sistema.

Para el arquitecto que asume un rol gerencial, los límites WIP se convierten en una herramienta estratégica de control, alineada tanto con la eficiencia operativa como con la sostenibilidad económica del proyecto y del estudio profesional.

4.3 Priorización dinámica

La priorización dinámica es uno de los pilares centrales de Scrumban y constituye una diferencia sustancial respecto de los enfoques tradicionales de planificación rígida. En lugar de definir prioridades fijas al inicio del proyecto y sostenerlas sin cuestionamiento, Scrumban propone revisarlas de manera frecuente, reconociendo que el contexto del proyecto cambia y que las decisiones deben adaptarse a nueva información.

En proyectos de arquitectura, donde el diseño evoluciona, los condicionantes externos se modifican y los interesados redefinen expectativas, la capacidad de priorizar de forma dinámica se vuelve una competencia estratégica del arquitecto gestor de proyectos.

4.3.1 Revisión frecuente de prioridades

En Scrumban, las prioridades:

- no se definen una sola vez,
- se revisan de forma periódica,
- y se ajustan a medida que el proyecto avanza.

Estas revisiones pueden realizarse:

- en reuniones breves de planificación,
- al detectar cuellos de botella,
- frente a cambios normativos, técnicos o presupuestarios,
- cuando surge nueva información relevante.

Este enfoque evita que el equipo continúe trabajando sobre tareas que ya no son las más valiosas o necesarias, reduciendo el desperdicio de tiempo y recursos.

Desde la lógica gerencial, revisar prioridades con frecuencia permite alinear el trabajo con la estrategia del proyecto y con las restricciones reales, en lugar de seguir planes obsoletos.

4.3.2 Respuesta al valor

La priorización dinámica desplaza el foco desde “lo que estaba planificado” hacia lo que genera mayor valor en el momento actual. En arquitectura, el valor puede manifestarse de múltiples formas, tales como:

- validación temprana del diseño por parte del cliente,
- reducción de riesgos técnicos o normativos,
- optimización de costos,
- mejora de la funcionalidad o la calidad espacial,
- fortalecimiento de la relación con los stakeholders.

Scrumban invita a preguntar de manera permanente:

¿Qué tarea, si se completa ahora, genera mayor impacto positivo en el proyecto?

Este criterio resulta especialmente relevante desde el enfoque de administración gerencial y economía, ya que priorizar por valor implica asignar recursos escasos (tiempo, esfuerzo, presupuesto) allí donde producen mayor retorno.

4.3.3 Integración de criterios técnicos y económicos

A diferencia de enfoques puramente técnicos o creativos, la priorización dinámica en Scrumban integra explícitamente criterios técnicos y económicos en la toma de decisiones. Esto significa que:

- una tarea técnicamente interesante puede no ser prioritaria si no aporta valor inmediato;
- una decisión económica puede adelantarse si reduce riesgos financieros o evita sobrecostos;
- las prioridades se definen considerando impacto, urgencia, costo y beneficio.

En proyectos arquitectónicos, esto se traduce, por ejemplo, en:

- priorizar definiciones estructurales que condicionan el resto del diseño,
- adelantar estudios normativos para evitar retrabajos,
- validar alternativas de materiales antes de avanzar en documentación ejecutiva.

Esta integración fortalece el rol del arquitecto como gestor integral del proyecto, capaz de equilibrar diseño, técnica y economía.

Ejemplo aplicado al contexto arquitectónico

Consideremos un proyecto de edificio institucional. Durante el desarrollo del anteproyecto, surgen tres tareas posibles:

- profundizar el diseño interior,
- ajustar la envolvente del edificio,
- verificar el cumplimiento de una nueva normativa energética.

Bajo una planificación rígida, el equipo podría continuar con el diseño interior según lo previsto. En cambio, aplicando priorización dinámica:

- se identifica que la normativa energética puede obligar a modificar la envolvente,
- se prioriza su análisis inmediato,
- se evita avanzar en un diseño que luego deba rehacerse.

El resultado es una decisión técnicamente sólida, económicamente eficiente y alineada con la entrega de valor.

Síntesis del principio

La priorización dinámica permite que el proyecto:

- se mantenga alineado con su contexto real,
- responda rápidamente a cambios e incertidumbres,
- optimice el uso de recursos,
- y maximice la entrega de valor en cada etapa.

Para el arquitecto, este principio refuerza una competencia clave: decidir qué hacer primero, no solo desde la creatividad o la técnica, sino también desde una mirada gerencial y económica, coherente con los objetivos del proyecto y de la organización.

4.4 Mejora continua

La mejora continua es un principio estructural de Scrumban y uno de los elementos que lo diferencia de enfoques meramente operativos. En este marco, el objetivo no es únicamente mejorar el resultado final del proyecto, sino mejorar de forma sistemática el sistema de trabajo que lo produce.

Scrumban parte de una premisa clave:

no alcanza con diseñar mejor; es necesario trabajar mejor.

Este principio implica asumir que el proceso de gestión no es estático, sino que debe evolucionar junto con el proyecto, el equipo y el contexto.

4.4.1 Mejorar no solo el diseño

En arquitectura, la mejora continua suele asociarse naturalmente al diseño: se iteran propuestas, se ajustan soluciones técnicas, se optimizan espacios y se refina la calidad estética y funcional del proyecto. Este proceso de mejora del producto es parte inherente de la disciplina.

Sin embargo, limitar la mejora continua únicamente al diseño puede generar una visión incompleta. Un proyecto puede tener un diseño sólido y, aun así, fracasar por:

- mala coordinación,
- decisiones tardías,
- retrabajos innecesarios,
- una gestión ineficiente del tiempo y los recursos.

Scrumban amplía el concepto de mejora continua para incluir la forma en que el trabajo se organiza, fluye y se decide, entendiendo que la calidad del resultado está profundamente ligada a la calidad del proceso.

4.4.2 Mejorar la forma de trabajar

En Scrumban, la mejora continua se centra especialmente en analizar y ajustar el sistema de trabajo, lo que incluye:

- la estructura del tablero,
- las etapas del flujo,
- los límites de trabajo en curso (WIP),
- los criterios de priorización,
- la forma en que se toman decisiones y se resuelven bloqueos.

Esto se logra a través de espacios periódicos de reflexión, similares a las retrospectivas de Scrum, pero adaptados a la lógica de flujo continuo. En estos espacios, el equipo se pregunta:

- ¿Dónde se está frenando el trabajo?
- ¿Qué tareas generan más retrabajo?
- ¿Qué decisiones llegan tarde?
- ¿Qué prácticas agregan valor y cuáles no?

Desde una perspectiva gerencial, esta reflexión permite optimizar el uso de recursos, reducir ineficiencias y mejorar la previsibilidad del proyecto.

4.4.3 Aprender del sistema, no solo de los errores

Un aspecto clave de la mejora continua en Scrumban es que no se busca culpables, sino aprendizaje. Los problemas no se interpretan como fallas individuales, sino como señales de que el sistema necesita ajustes.

Por ejemplo:

- si una tarea se retrasa sistemáticamente en la etapa de revisión, el problema no es la persona, sino el proceso;
- si se acumulan trabajos en una columna, el límite WIP puede estar mal definido;
- si hay constantes cambios de prioridad, puede faltar claridad en los criterios de valor.

Esta mirada sistémica es especialmente valiosa en proyectos de arquitectura, donde intervienen múltiples actores y donde los problemas rara vez tienen una causa única.

4.4.4 Impacto en la gestión económica y profesional

La mejora continua del sistema de trabajo tiene efectos directos sobre la dimensión económica del proyecto:

- reduce tiempos improductivos,
- disminuye el retrabajo,
- mejora la estimación del esfuerzo,
- y fortalece la confiabilidad frente al cliente.

Para el arquitecto, esto se traduce en:

- mayor control sobre el proyecto,
- mejor uso del tiempo profesional,
- incremento de la rentabilidad del estudio,
- y consolidación de una práctica profesional más sostenible.

Síntesis del principio

La mejora continua en Scrumban implica entender que:

- no solo se perfecciona el diseño,
- también se perfecciona la forma de trabajar.

Al ajustar continuamente el sistema de gestión, el arquitecto logra proyectos más eficientes, equipos más saludables y resultados más alineados con el valor esperado. Este principio refuerza el rol del arquitecto como líder y gestor, capaz de aprender del proceso y evolucionar junto con sus proyectos.

5 El tablero Scrumban

Para comprender Scrumban no alcanza únicamente con una descripción conceptual. Al tratarse de un enfoque centrado en la gestión visual del trabajo y del flujo, resulta fundamental observar cómo estos principios se materializan en tableros concretos, tanto conceptuales como operativos.

Las siguientes imágenes muestran distintas representaciones del trabajo gestionado con lógica Scrumban y Kanban, desde esquemas didácticos hasta tableros utilizados en herramientas digitales reales. Cada una de ellas permite visualizar cómo se integran:

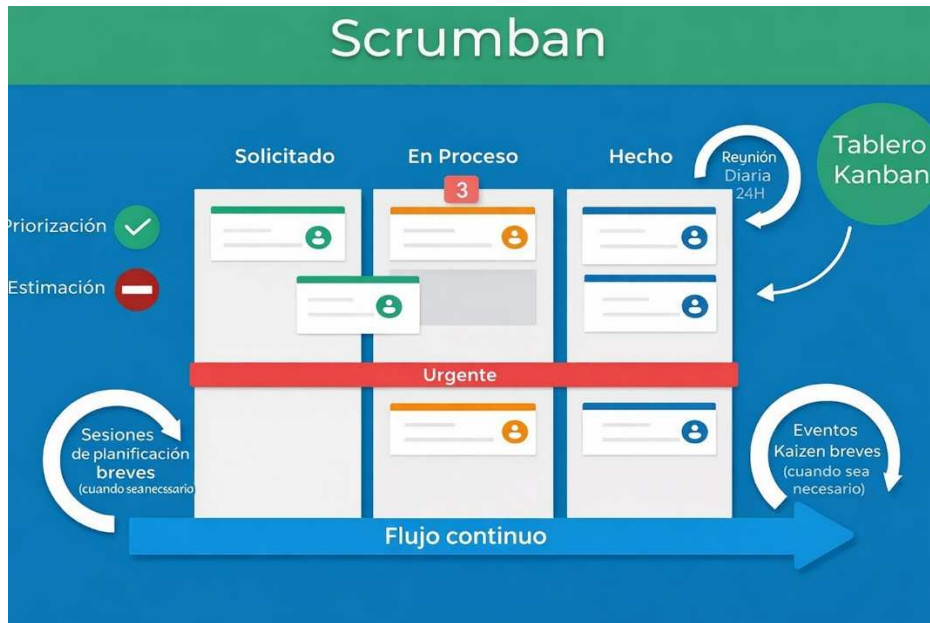
- el flujo continuo,
- la priorización dinámica,
- los límites al trabajo en curso,
- y los espacios de revisión y mejora.

5.1 Esquema conceptual de Scrumban

La imagen que se acompaña presenta un esquema conceptual del enfoque Scrumban, diseñado con fines didácticos. En ella se observa un tablero organizado en columnas que representan el flujo básico del trabajo:

Solicitado – En proceso – Hecho,

enfaticando la lógica de flujo continuo.



Elementos clave que muestra la imagen:

- Gestión visual del trabajo, mediante tarjetas que representan ítems concretos.
- Límite de trabajo en curso (WIP=3) explícito en la columna “En proceso”, indicando que no todo puede ejecutarse al mismo tiempo.
- Priorización activa, destacada como una práctica clave, mientras que la estimación tradicional pierde protagonismo.
- Carril de urgencias (Expedite / Urgente), que muestra cómo Scrumban permite gestionar excepciones sin romper el sistema.
- Eventos ligeros, como:
 - reuniones breves diarias,

- sesiones cortas de planificación cuando son necesarias,
- eventos Kaizen¹³ para la mejora continua.

Interpretación en clave arquitectónica:

Este esquema refleja cómo un estudio de arquitectura puede:

- absorber cambios e imprevistos,
- mantener visibilidad del estado del trabajo,
- y gestionar el avance sin depender de Sprint rígidos.

Es una representación clara de Scrumban como sistema adaptativo, no como metodología prescriptiva.

5.2 Tablero Kanban/Scrumban con historias de usuario

La siguiente imagen muestra un tablero operativo, con columnas típicas como Backlog, Cola, En progreso y Test/Revisión, y tarjetas que representan historias de usuario.

¹³ En Scrumban, los eventos Kaizen son espacios formales y periódicos de mejora continua del sistema de trabajo. La palabra Kaizen (改善) viene del japonés y significa literalmente: cambio para mejor". ¿Qué son en la práctica? Son reuniones donde el equipo no analiza el producto, sino cómo está trabajando: Flujo de tareas, Cuellos de botella, Límites de WIP, Tiempos de entrega (Lead Time / Cycle Time), Reglas del proceso. Es decir: se mejora el sistema, no solo el resultado.



¿Qué está mostrando la imagen?

- Cada tarjeta describe una necesidad desde el punto de vista del usuario¹⁴, reforzando la orientación al valor.
- Se visualiza el estado del trabajo y quién es responsable de cada ítem.
- Aparecen indicadores de avance y de tipo de trabajo (defecto, historia, prueba).
- El flujo avanza de izquierda a derecha, permitiendo identificar acumulaciones o bloqueos.

Lectura desde Scrumban:

Este tablero ejemplifica cómo Scrumban:

¹⁴ Para escribir una historia de usuario se utiliza un formato estándar basado en tres pilares fundamentales que responden al quién, el qué y el porqué. La estructura más común, conocida como la plantilla Connextra, es la siguiente: "Como [rol/persona], quiero [acción/necesidad] para [beneficio/valor]". A) Como [rol]: Define quién es el usuario (ej. Como Cliente Premium). B) Quiero [acción]: Describe qué funcionalidad o característica necesita (ej. quiero ver mi historial de compras). C) Para [valor]: Explica el beneficio real o la razón detrás del pedido (ej. para controlar mis gastos mensuales).

- combina la claridad del backlog de Scrum,
- con el flujo continuo de Kanban,
- sin imponer iteraciones temporales fijas.

Aplicación al contexto arquitectónico:

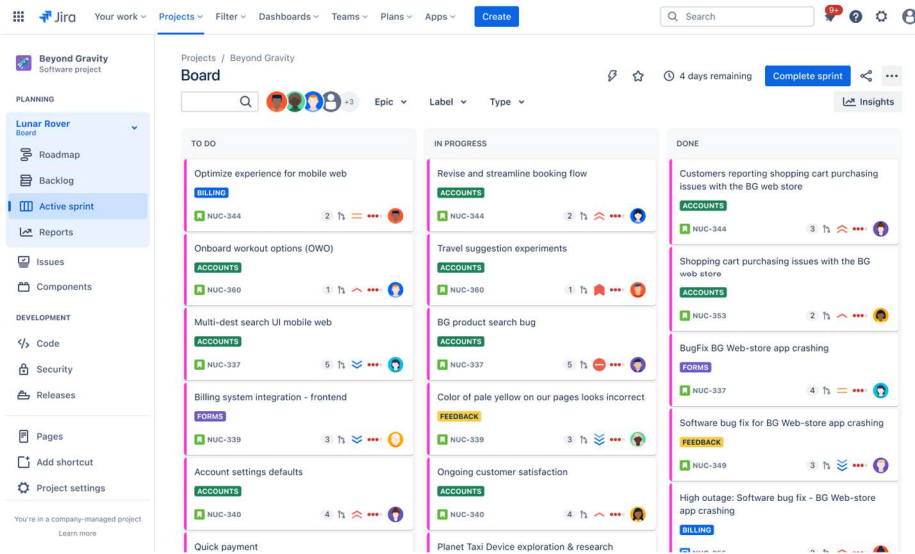
En proyectos de arquitectura, estas tarjetas pueden representar:

- definiciones de diseño,
- tareas técnicas,
- revisiones normativas,
- coordinaciones con especialistas.

El tablero permite gestionar simultáneamente diseño, técnica y gestión, manteniendo trazabilidad y foco en la entrega de valor.

5.3 Tablero digital en herramienta de gestión

Esta imagen corresponde a un tablero digital real, implementado en una herramienta profesional de gestión de proyectos. Aquí se observa un entorno más complejo y realista, propio de equipos profesionales.



Elementos que se destacan:

- Columnas **Por hacer – En progreso – Hecho**, con conteo de tareas activas.
- Tarjetas con información adicional:
 - etiquetas,
 - responsables,
 - tiempos,
 - prioridades.
- Integración con reportes, métricas y seguimiento.
- Gestión simultánea de múltiples tipos de trabajo.

Interpretación desde Scrumban:

Esta imagen demuestra que Scrumban:

- es perfectamente compatible con herramientas digitales,

- escala a equipos más grandes,
- y permite un control visual y gerencial del flujo de trabajo.

Valor para la gestión arquitectónica:

Para un arquitecto que lidera proyectos o equipos:

- el tablero se convierte en una **herramienta de toma de decisiones**,
- permite detectar cuellos de botella,
- mejora la previsibilidad,
- y facilita la comunicación con clientes y stakeholders.

No se trata solo de “ver tareas”, sino de **gestionar el sistema de trabajo en tiempo real**.

En conjunto, estas imágenes muestran cómo Scrumban:

- traduce principios ágiles en prácticas visibles,
- integra planificación, flujo y mejora continua,
- y se adapta tanto a esquemas simples como a entornos profesionales complejos.

Desde la perspectiva de *Administración gerencial y economía*, los tableros Scrumban no son solo herramientas operativas, sino **instrumentos de gestión estratégica**, que permiten al arquitecto **ordenar la complejidad, optimizar recursos y maximizar la entrega de valor**.

5.4 Tablero Scrumban en proyectos de arquitectura

En Scrumban, el tablero no es una herramienta genérica ni estandarizada, sino una representación visual del flujo real de trabajo del proyecto. Por este motivo, las columnas deben definirse en función de cómo efectivamente se desarrolla un proyecto de arquitectura, y no a partir de plantillas preestablecidas.

Una configuración habitual, especialmente adecuada para estudios de arquitectura, puede incluir las siguientes columnas:



5.4.1 Ideas / Requerimientos

Esta columna reúne todas las necesidades, solicitudes o oportunidades identificadas, tales como:

- requerimientos del cliente,
- nuevas ideas de diseño,
- ajustes solicitados,
- condicionantes normativos detectados,
- mejoras técnicas o funcionales.

En esta etapa, los ítems no están comprometidos ni priorizados, sino que representan el universo de posibles trabajos futuros. Su función es capturar información y evitar que se pierdan demandas relevantes.

Desde la gestión gerencial, esta columna actúa como un reservorio de demanda, que luego deberá analizarse en términos de valor, impacto y viabilidad.

5.4.2 Listo para diseñar

En esta columna se ubican los ítems que:

- ya fueron analizados,
- cuentan con la información mínima necesaria,
- están priorizados,
- y pueden ser abordados sin bloqueos inmediatos.

Este paso es clave para evitar comenzar trabajos mal definidos, una de las principales causas de retrabajo en proyectos de arquitectura.

Scrumban pone especial énfasis en esta columna, ya que mejora la calidad del flujo, asegurando que lo que ingresa al diseño tenga condiciones adecuadas.

5.4.3 En diseño

Aquí se encuentran los trabajos que están siendo desarrollados activamente por el equipo, tales como:

- propuestas de diseño,
- esquemas conceptuales,
- desarrollo de planos,
- definición de soluciones espaciales o técnicas.

Esta columna suele estar limitada por WIP, para evitar la sobrecarga y la multitarea improductiva. En arquitectura, controlar esta etapa es fundamental, ya que concentra gran parte del esfuerzo creativo y técnico.

Desde la lógica de administración gerencial, esta columna representa consumo efectivo de recursos, por lo que su control impacta directamente en tiempos y costos.

5.4.4 Revisión técnica

Una vez desarrollado el diseño inicial, el trabajo pasa a una etapa de revisión, que puede incluir:

- verificación normativa,
- coordinación con especialistas,
- revisión estructural, energética o funcional,
- control de calidad técnica.

Esta columna permite separar claramente el hacer del validar, evitando que las revisiones se mezclen con el diseño activo y generen confusión o retrabajo.

Además, suele ser una de las etapas donde aparecen cuellos de botella, por lo que su visibilidad es clave para la toma de decisiones.

5.4.5 Revisión con cliente

En esta columna se concentran los trabajos que requieren:

- presentación al cliente,
- validación de alternativas,
- aprobación conceptual o técnica,

- ajustes derivados de feedback.

Dado que esta etapa depende de factores externos, es frecuente que los tiempos no estén bajo control directo del equipo. Visualizar esta fase permite:

- gestionar expectativas,
- identificar bloqueos externos,
- ajustar prioridades sin perder trazabilidad.

Desde la gestión profesional, esta columna es crítica para alinear valor percibido y valor entregado.

5.4.6 Aprobado

Los ítems ubicados en esta columna han sido:

- validados técnica y conceptualmente,
- aceptados por el cliente o por la autoridad correspondiente,
- y están listos para avanzar hacia etapas posteriores (documentación, ejecución, etc.).

Esta columna representa un hito intermedio de valor, ya que reduce la incertidumbre del proyecto y consolida decisiones clave.

5.4.7 Finalizado

En esta columna se ubican los trabajos completamente cerrados, que:

- no requieren más ajustes,
- han sido entregados y aceptados,
- y no generan trabajo pendiente.

En Scrumban, solo se considera valor aquello que llega a “Finalizado”, reforzando la idea de que el trabajo incompleto no aporta beneficio real.

Desde una mirada económica, esta columna refleja valor efectivamente generado y permite evaluar productividad, tiempos y desempeño del sistema.

5.5 Adaptabilidad del tablero Scrumban

Una de las principales fortalezas de Scrumban es su carácter adaptativo. El tablero:

- evoluciona con el proyecto, incorporando nuevas columnas o eliminando otras según cambian las etapas;
- refleja la realidad del estudio o de la obra, y no una estructura idealizada;
- no responde a una plantilla rígida, sino a un diseño consciente del sistema de trabajo.

Por ejemplo:

- en etapas tempranas puede haber mayor énfasis en Ideas y Diseño;
- en fases avanzadas pueden incorporarse columnas vinculadas a documentación, licitaciones o ejecución;
- en obra, el tablero puede simplificarse para reflejar decisiones operativas.

Desde la perspectiva de Administración gerencial y economía, esta adaptabilidad permite:

- ajustar la gestión al contexto,
- mejorar la eficiencia del sistema,
- y sostener una práctica profesional flexible y orientada al valor.

El tablero Scrumban, cuando está correctamente diseñado y adaptado, se convierte en una herramienta central de gestión arquitectónica, capaz de integrar diseño, técnica, economía y toma de decisiones. No es un mero soporte visual, sino un modelo vivo del proyecto, que acompaña su evolución y permite gestionar la complejidad con mayor claridad y control.

6 Gestión económica y de productividad con Scrumban

Uno de los aportes más relevantes de Scrumban en el contexto de la arquitectura es que trasciende la gestión operativa del trabajo para convertirse en una herramienta de gestión económica y de productividad. Al ordenar el flujo de trabajo, limitar la sobrecarga y hacer visibles los problemas, Scrumban impacta directamente en los costos, en el uso de los recursos y en la calidad de las decisiones gerenciales.

Desde esta perspectiva, la adopción de Scrumban se vincula de manera directa con los contenidos de la asignatura Administración gerencial y economía, ya que permite comprender cómo las decisiones de gestión influyen en la eficiencia económica del proyecto y del estudio profesional.

6.1 Menos retrabajo, menor costo oculto

El retrabajo es uno de los principales generadores de costos ocultos en proyectos de arquitectura. Cambios tardíos, definiciones incompletas o revisiones mal gestionadas suelen provocar:

- horas adicionales no previstas,
- desgaste del equipo,
- demoras en la entrega,

- y pérdida de rentabilidad.

Scrumban reduce el retrabajo mediante:

- una mejor definición de lo que está listo para diseñar,
- revisiones técnicas visibles y ordenadas,
- validaciones tempranas con el cliente.

Al minimizar la cantidad de trabajo que debe rehacerse, se reducen costos que no siempre aparecen en el presupuesto, pero que afectan directamente el resultado económico del proyecto.

6.2 Menos multitarea, mayor productividad

La multitarea improductiva es frecuente en estudios de arquitectura, donde una misma persona puede estar involucrada simultáneamente en varios proyectos y tipos de tareas. Este fenómeno genera:

- pérdida de concentración,
- errores,
- baja calidad en el diseño,
- y tiempos de ejecución más largos.

Mediante el uso de límites al trabajo en curso (WIP) y la gestión por flujo,

Scrumban:

- reduce la cantidad de tareas abiertas en paralelo,
- promueve el enfoque en finalizar trabajo,
- mejora la calidad del resultado.

Desde el punto de vista económico, una mayor productividad no implica trabajar más horas, sino generar más valor con el mismo esfuerzo, lo que se traduce en mejor desempeño financiero del proyecto y del estudio.

6.3 Flujo estable y previsibilidad financiera

Uno de los mayores desafíos de la gestión económica en arquitectura es la dificultad para prever tiempos y cargas de trabajo, especialmente en proyectos con alta incertidumbre. La inestabilidad del flujo suele derivar en:

- desviaciones de costos,
- dificultades para planificar ingresos,
- sobrecargas puntuales de trabajo.

Scrumban contribuye a estabilizar el flujo mediante:

- límites WIP,
- priorización dinámica,
- visualización del avance real del trabajo.

Un flujo más estable permite:

- estimar con mayor precisión el esfuerzo necesario,
- planificar mejor el uso de recursos,
- y mejorar la previsibilidad financiera del proyecto.

Desde la administración gerencial, esta previsibilidad es clave para tomar decisiones sobre costos, honorarios y plazos.

6.4 Visualización del trabajo y toma de decisiones gerenciales

El tablero Scrumban convierte el estado del proyecto en información visible y compartida. Esta visualización:

- reduce la incertidumbre,
- facilita la comunicación,

- permite detectar problemas antes de que se agraven.

Para el arquitecto en rol gerencial, el tablero se transforma en una herramienta de apoyo a la toma de decisiones, ya que permite:

- identificar cuellos de botella,
- reasignar recursos,
- redefinir prioridades,
- anticipar impactos económicos.

La gestión deja de basarse en percepciones subjetivas y pasa a apoyarse en datos visibles del sistema de trabajo.

6.5 Scrumban como herramienta de gestión económica

En síntesis, Scrumban no debe entenderse únicamente como un marco operativo para organizar tareas, sino como una herramienta de gestión económica que permite:

- reducir costos ocultos,
- mejorar la productividad,
- aumentar la previsibilidad,
- y fortalecer la calidad de las decisiones gerenciales.

Para el arquitecto formado en Administración gerencial y economía, Scrumban ofrece un puente concreto entre:

- la gestión del diseño,
- la eficiencia operativa,
- y la sostenibilidad económica de los proyectos y del estudio profesional.

Scrumban se posiciona así, como un aliado estratégico del arquitecto gestor, capaz de integrar creatividad, técnica y economía dentro de un mismo sistema de trabajo.

7 Roles y responsabilidades en Scrumban

A diferencia de otros marcos ágiles más prescriptivos, Scrumban no establece roles formales obligatorios, ni estructuras rígidas de autoridad o responsabilidad. En su lugar, propone un enfoque más flexible, basado en la claridad de responsabilidades y en la adaptación a la organización real del equipo y del proyecto.

Este principio resulta especialmente adecuado para el contexto de la arquitectura, donde los equipos suelen ser reducidos, multidisciplinarios y con roles que se superponen, y donde una misma persona puede asumir funciones técnicas, creativas y de gestión.

7.1 Coordinación del flujo

En Scrumban, una de las responsabilidades clave es la coordinación del flujo de trabajo. Esta función puede ser asumida por:

- un arquitecto responsable del proyecto,
- un líder técnico,
- un Project Manager, cuando existe ese rol formalizado.

Su función principal no es “dar órdenes”, sino:

- asegurar que el trabajo fluya de manera continua,
- cuidar los límites de trabajo en curso (WIP),
- detectar cuellos de botella,

- facilitar la resolución de bloqueos.

Desde la lógica de Administración gerencial y economía, esta responsabilidad es central, ya que impacta directamente en:

- la eficiencia del uso de recursos,
- el control de tiempos,
- y la previsibilidad económica del proyecto.

7.2 Equipo de diseño autoorganizado

El equipo de diseño en Scrumban se concibe como un equipo autoorganizado, capaz de:

- decidir cómo abordar el trabajo,
- distribuir tareas internamente,
- colaborar de forma transversal.

La autoorganización no implica ausencia de liderazgo, sino confianza en la capacidad profesional del equipo para tomar decisiones operativas dentro de un marco claro.

En arquitectura, este enfoque favorece:

- la creatividad,
- la responsabilidad compartida,
- la mejora de la calidad del diseño.

Al mismo tiempo, contribuye a una gestión más eficiente del tiempo profesional, reduciendo la necesidad de microgestión¹⁵.

¹⁵ La microgestión (micromanagement) implica un estilo de dirección en el que el responsable del equipo controla en exceso las tareas, decisiones y formas de trabajo de las personas, en lugar de enfocarse en resultados o en generar contexto. ¿Qué caracteriza a la microgestión? Supervisión

7.3 Cliente o comitente como actor activo

Scrumban reconoce explícitamente al cliente o comitente como un actor activo del proceso, especialmente en instancias de revisión y validación. Su participación no se limita a aprobar entregables finales, sino que:

- aporta feedback temprano,
- ayuda a clarificar prioridades,
- reduce el riesgo de retrabajo.

En proyectos de arquitectura, donde las expectativas del cliente influyen fuertemente en el resultado, esta interacción frecuente permite:

- alinear valor percibido y valor entregado,
- mejorar la satisfacción del cliente,
- y fortalecer la relación profesional.

Desde una mirada gerencial, integrar al cliente de forma activa reduce incertidumbre y riesgo económico.

7.4 Especialistas integrados según necesidad

Otra característica clave de Scrumban es la integración flexible de especialistas (estructurales, instalaciones, energéticos, paisajísticos, etc.) según la etapa y las necesidades del proyecto.

En lugar de incorporarlos de manera rígida o tardía, Scrumban permite:

constante de tareas pequeñas, Necesidad de aprobación para decisiones mínimas, Intervención frecuente en cómo se hace el trabajo (no solo en qué se logra), Falta de delegación real, Seguimiento obsesivo del detalle operativo. En términos simples: el foco está en controlar la ejecución, no en facilitar el logro de valor.

- integrarlos cuando aportan mayor valor,
- coordinar su participación de forma visible en el tablero,
- evitar esperas innecesarias o retrabajos.

Este enfoque resulta coherente con la práctica profesional de la arquitectura, donde la colaboración interdisciplinaria es esencial, pero no siempre permanente.

7.5 Encaje con la estructura real de los estudios de arquitectura

La ausencia de roles formales obligatorios y la claridad en las responsabilidades hacen que Scrumban encaje naturalmente con la estructura real de los estudios de arquitectura, caracterizada por:

- equipos pequeños o medianos,
- roles flexibles,
- alta interdependencia entre personas.

Scrumban permite organizar el trabajo sin imponer estructuras artificiales, respetando:

- la cultura del estudio,
- el tamaño del equipo,
- y el tipo de proyecto.

En Scrumban, lo importante no es “qué rol tiene cada persona”, sino qué responsabilidad asume cada uno para que el sistema funcione. Esta lógica favorece una gestión más humana, eficiente y realista, alineada con los principios de Administración gerencial y economía y con el perfil del arquitecto como gestor integral de proyectos.

8 Integración con gestión de riesgos y control

Uno de los principales aportes de Scrumban dentro de la asignatura Administración gerencial y economía es su capacidad para integrarse de forma natural con la gestión de riesgos y con los mecanismos de seguimiento y control del proyecto. Lejos de ser un enfoque aislado, Scrumban actúa como un puente operativo entre la planificación, la ejecución y el control, reforzando los contenidos que serán desarrollados en las unidades de “riesgo” y “seguimiento y control”.

En proyectos de arquitectura, donde la incertidumbre es elevada y los desvíos pueden tener impactos técnicos y económicos significativos, esta integración resulta especialmente valiosa.

8.1 Cuellos de botella como riesgos operativos visibles

En Scrumban, los cuellos de botella no son anomalías ocultas, sino señales visibles del sistema de trabajo. Cuando una columna del tablero se satura o una tarea permanece estancada, el problema se manifiesta de forma inmediata y compartida por todo el equipo.

Desde la perspectiva de la gestión de riesgos, estos cuellos de botella pueden interpretarse como riesgos operativos en tiempo real, tales como:

- demoras en revisiones técnicas,
- bloqueos por decisiones del cliente,
- dependencias externas no resueltas,
- sobrecarga de determinados roles o especialidades.

A diferencia de los enfoques tradicionales, donde los riesgos se identifican de forma puntual y luego se archivan en un registro, Scrumban permite observar los riesgos mientras ocurren, facilitando una respuesta temprana y efectiva.

8.2 El WIP como mecanismo preventivo de riesgos

Los límites de trabajo en curso (WIP) cumplen una función clave como mecanismo preventivo de riesgos, más que como herramienta correctiva. Al limitar la cantidad de tareas activas:

- se reduce la sobrecarga del equipo,
- se evita la multitarea improductiva,
- se disminuye la probabilidad de errores y retrabajos.

Desde la lógica de la gestión de riesgos, el WIP actúa como una barrera de contención, que impide que el sistema se vuelva inestable. En proyectos de arquitectura, esto contribuye a:

- proteger la calidad técnica del diseño,
- mantener el control del esfuerzo invertido,
- reducir riesgos económicos asociados a desvíos de tiempo y costo.

8.3 Detección temprana de desvíos a través del flujo

La gestión por flujo permite identificar desvíos antes de que se transformen en problemas críticos. En Scrumban, el seguimiento no se basa únicamente en fechas o porcentajes de avance, sino en:

- el tiempo que las tareas permanecen en cada etapa,
- la velocidad con que el trabajo fluye,
- la estabilidad del sistema.

Cuando el flujo se ralentiza o se vuelve irregular, el tablero ofrece señales claras de alerta. Esto permite:

- actuar de forma proactiva,
- reasignar recursos,
- ajustar prioridades,
- redefinir el alcance si es necesario.

Desde la perspectiva del control de proyectos, esta detección temprana es clave para minimizar impactos negativos y preservar la viabilidad del proyecto.

8.4 Control basado en valor entregado

Uno de los cambios conceptuales más importantes que introduce Scrumban es la forma de entender el control del proyecto. En lugar de centrarse exclusivamente en el avance físico o en el cumplimiento de un plan inicial, el control se orienta al valor efectivamente entregado.

En proyectos de arquitectura, esto implica controlar:

- decisiones validadas,
- entregables aprobados,
- definiciones que reducen incertidumbre,
- y soluciones que generan valor para el cliente.

Este enfoque está alineado con las buenas prácticas modernas de gestión de proyectos y con los contenidos de la Unidad de seguimiento y control, donde este seguimiento y control se conciben como procesos dinámicos y orientados a la toma de decisiones, más que como mecanismos burocráticos.

La integración de Scrumban con la gestión de riesgos y el control permite:

- transformar problemas en información,
- anticipar desvíos,
- reducir la incertidumbre,
- y tomar decisiones oportunas y fundamentadas.

De este modo, Scrumban se posiciona como un enfoque operativo que fortalece el control gerencial, alineando la ejecución cotidiana del proyecto con los principios de gestión de riesgos y seguimiento desarrollados en las Unidades respectivas.

Scrumban demuestra que la gestión de riesgos y el control no comienzan cuando aparecen los problemas, sino cuando el sistema de trabajo está diseñado para hacerlos visibles. Para el arquitecto que asume un rol de gestor, este enfoque ofrece una forma concreta de integrar agilidad, control y responsabilidad económica dentro de un mismo marco de trabajo.

9 Conclusión de la unidad

A lo largo de esta unidad se ha analizado Scrumban como un enfoque de gestión que responde a la realidad concreta de los proyectos de arquitectura, caracterizados por la incertidumbre, la multiplicidad de actores, las dependencias externas y la coexistencia de actividades creativas, técnicas y administrativas. En este contexto, Scrumban se presenta como una herramienta especialmente adecuada para gestionar proyectos reales, y no escenarios ideales o simplificados.

Scrumban permite reconocer que el trabajo arquitectónico:

- no avanza de forma lineal,

- está sujeto a cambios permanentes,
- y exige decisiones continuas en condiciones de información incompleta.

Frente a esta realidad, el enfoque propone un sistema de trabajo flexible, visual y adaptativo, que acompaña la evolución del proyecto sin perder control ni coherencia.

9.1 Integrar agilidad con responsabilidad profesional

Uno de los aportes más significativos de Scrumban es que integra los principios de la agilidad con una fuerte noción de responsabilidad profesional. Lejos de promover la improvisación o la ausencia de planificación, Scrumban:

- redefine la planificación como un proceso continuo,
- promueve decisiones basadas en información actualizada,
- y refuerza la rendición de cuentas a través de la visibilidad del trabajo.

Para el arquitecto, esto implica asumir un rol activo como gestor, capaz de equilibrar:

- la flexibilidad necesaria para adaptarse al cambio,
- con el compromiso ético, técnico y económico propio de la profesión.

Desde la perspectiva de Administración gerencial y economía, esta integración es clave para formar profesionales que comprendan que la agilidad no está reñida con el control, sino que puede fortalecerlo.

9.2 Articular creatividad, economía y control

La arquitectura es, por naturaleza, una disciplina creativa. Sin embargo, esa creatividad debe desarrollarse dentro de marcos técnicos, económicos y

normativos concretos. Scrumban permite articular estas dimensiones de manera coherente, evitando la fragmentación entre:

- diseño y gestión,
- creatividad y viabilidad,
- visión y ejecución.

Al ordenar el flujo de trabajo, limitar la sobrecarga y hacer visibles los problemas, Scrumban contribuye a:

- mejorar la productividad del equipo,
- reducir costos ocultos,
- aumentar la previsibilidad,
- y facilitar el seguimiento y control del proyecto.

De este modo, el enfoque se convierte en un aliado estratégico para la toma de decisiones, permitiendo que la creatividad se despliegue sin perder de vista las restricciones económicas y los objetivos del proyecto.

9.3 Más allá de la moda: gestionar la complejidad

En el ámbito profesional, la agilidad a veces se adopta como una tendencia o una moda metodológica. Esta unidad ha buscado dejar en claro que, en arquitectura, no se trata de “ser ágil” por adhesión a un enfoque de moda, sino de gestionar mejor la complejidad inherente a los proyectos.

Scrumban no promete eliminar los problemas ni simplificar artificialmente la realidad, sino:

- hacer visibles las tensiones del sistema,
- facilitar el aprendizaje continuo,
- y mejorar la capacidad de respuesta del equipo.

En este sentido, Scrumban se consolida como una herramienta madura, realista y profesional, coherente con el perfil del arquitecto contemporáneo: un profesional que diseña, gestiona, decide y lidera proyectos en entornos complejos.

En síntesis, Scrumban ofrece un marco de trabajo que permite al arquitecto integrar pensamiento ágil, gestión económica y control profesional dentro de un mismo sistema. Al finalizar esta unidad, el estudiante cuenta con una base conceptual y práctica para comprender cómo la agilidad puede convertirse en una competencia estratégica, orientada no solo a diseñar mejor, sino a gestionar proyectos con mayor eficiencia, responsabilidad y valor.

Bibliografía:

1. Anderson, D. J. (2010). *Kanban: Successful evolutionary change for your technology business*. Blue Hole Press.
2. Anderson, D. J., & Carmichael, A. (2016). *Essential Kanban condensed*. Lean Kanban University Press.
3. Boehm, B., & Turner, R. (2004). *Balancing agility and discipline: A guide for the perplexed*. Addison-Wesley.
4. Cohn, M. (2010). *Succeeding with agile: Software development using Scrum*. Addison-Wesley.
5. Goldratt, E. M. (2004). *La meta: Un proceso de mejora continua*. Ediciones Díaz de Santos.
6. Highsmith, J. (2009). *Agile project management: Creating innovative products* (2nd ed.). Addison-Wesley.
7. Kerzner, H. (2022). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (13th ed.). Wiley.
8. Kniberg, H. (2010). *Kanban and Scrum: Making the most of both*. C4Media.
9. Poppendieck, M., & Poppendieck, T. (2003). *Lean software development: An agile toolkit*. Addison-Wesley.
10. Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide)* (7th ed.). PMI.
11. Project Management Institute. (2023). *PMBOK® Guide – Eighth Edition (Exposure Draft)*. PMI.
12. Reinertsen, D. G. (2009). *The principles of product development flow: Second generation lean product development*. Celeritas Publishing.