

ADMINISTRACIÓN GERENCIAL Y ECONOMÍA

Unidad 2 Gestión ágil de proyectos Prácticas de clase

1

Juan Francisco Esquembre

- Speaker internacional. Facilitador. Mentor y coach.
- Consultor en Dirección de proyectos.
- Socio fundador de JFEsquembre.com* (www.JFEsquembre.com).
- Socio fundador de "Intelligence PMO*" (www.intelligencePMO.com).
- Ha sido consultor del BID, BIRF, Banco Mundial y FAO.
- En el Grupo educativo ADEN es director y profesor de las siguientes carreras:
 - "Executive MBA" y "Global MBA" de ADEN University Campus Miami EEUU.
 - "Master en Dirección de Proyectos" en ADEN IBS.
- En la Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza, Argentina, es profesor titular de "Administración gerencial y economía" en la Carrera de Arquitectura de la Facultad de Ingeniería.
- En ESEADE - Escuela Superior de Economía y Administración de Empresas (Buenos Aires, Argentina) es director de la Maestría en Dirección de Proyectos
- Su actividad de consultoría y su investigación se centran en la valoración de empresas y de proyectos de inversión, así como en la implementación de procesos de gestión profesional de proyectos.
- Ha desarrollado su actividad gerencial en los sectores vitivinícola, agroindustrial y financiero de la provincia de Mendoza, Argentina.
- Tiene diversas publicaciones sobre Project Management en editoriales como Pearson, Cengage Learning y UAD.
- DBA Summa cum laude (UAD - Panamá).
- MBA (Universidad Francisco de Victoria, España)
- Magister en Dirección de Empresas (Universidad Católica de Córdoba, Argentina).
- Project Management Professional - PMP® (Project Management Institute - PMI®)
- Certified Green Project Management (GPM-b)
- Licenciado en Economía (Universidad Nacional de Cuyo, Argentina).

• Cel: + 54 9 261 5637093

• LinkedIn: JFEsquembre

• Instagram: @JFEsquembre

• X (ex Twitter): @JFEsquembre

2

Acta de constitución del proyecto

Proyecto: Diseño de vivienda para pareja de recién casados

Nombre del proyecto: Vivienda para recién casados

Ubicación: Lote de 600 m² en barrio privado de Mendoza

Cliente: Pareja de recién casados

Director del proyecto: Arquitecto responsable del proyecto

Propósito del proyecto
Desarrollar el **diseño arquitectónico de una vivienda unifamiliar** para una pareja de recién casados, que responda a sus necesidades actuales y contemple posibles cambios futuros en su estilo de vida. El proyecto busca generar una propuesta arquitectónica funcional, confortable y adaptable, optimizando el uso del lote de 600 m².

Visión del proyecto
Diseñar una vivienda contemporánea, luminosa y flexible, que favorezca la vida cotidiana de la pareja, integre espacios interiores y exteriores y se adapte al entorno del barrio privado.

Valor esperado
El proyecto busca generar valor mediante: un diseño arquitectónico personalizado para los propietarios, una propuesta espacial eficiente y funcional, la posibilidad de adaptación futura del diseño y una adecuada integración con el entorno urbano del barrio.

Prof. Juan Francisco Esquembre DBA, PMP, GPM-b

3

Alcance inicial (evolutivo)

El alcance del proyecto se desarrollará de forma progresiva mediante **iteraciones de diseño con los propietarios**. El trabajo contemplará: relevamiento de necesidades de los clientes, desarrollo de alternativas de diseño, validaciones periódicas con los propietarios, ajustes iterativos del proyecto y elaboración del **proyecto arquitectónico final**.

Entregable del proyecto

El entregable final del proyecto será el **conjunto de planos del proyecto arquitectónico**, que incluirá: planta arquitectónica, cortes, fachadas, implantación en el lote y esquemas espaciales generales.

Exclusiones del alcance del proyecto

Este proyecto **no incluye**: la construcción de la vivienda, la dirección o supervisión de obra, la contratación de empresas constructoras, el desarrollo de cómputos y presupuestos de obra detallados, y la ejecución de instalaciones o cálculo estructural. Estas actividades podrán desarrollarse en **proyectos posteriores**, una vez aprobado el diseño arquitectónico.

Principales interesados

Propietarios (clientes del proyecto), Arquitecto y equipo de diseño, Administración del barrio privado y Municipio correspondiente.

Prof. Juan Francisco Esquembre DBA, PMP, GPM-b

4




Restricciones iniciales
El diseño deberá respetar: normativa municipal vigente, reglamento constructivo del barrio privado, presupuesto estimado por los propietarios y características del lote.

Criterios de éxito
El proyecto será considerado exitoso si: el diseño responde a las necesidades de los propietarios, el proyecto cumple con las normativas del barrio y del municipio, los planos permiten la futura construcción de la vivienda y los propietarios validan el diseño final.

Aprobación del proyecto
Con la aprobación del presente documento se autoriza formalmente el inicio del proyecto de diseño.

Propietarios:
Firma: _____

Director del proyecto:
Firma: _____

Fecha: _____

Prof. Juan Francisco Esquembre DBA, PMP, GPM-b

5




T&T: Persona 1: Sofía (la mujer)

Edad: 30 años
Profesión: Diseñadora gráfica – trabaja parcialmente desde casa
Estado civil: Recién casada
Estilo de vida: Creativo, social y orientado al bienestar

Perfil general
Sofía valora los espacios luminosos, estéticamente cuidados y funcionales. Pasa varias horas al día trabajando desde su casa, por lo que necesita un entorno que combine **concentración, comodidad y creatividad**. Le gusta recibir amigos y familiares, por lo que prioriza espacios sociales bien integrados.

Objetivos
Tener un hogar cálido y estéticamente agradable. Disponer de un espacio cómodo para trabajar desde casa. Contar con áreas sociales que faciliten reuniones con amigos y familia. Incorporar espacios verdes o contacto con el exterior.

Necesidades
Buena iluminación natural. Espacios abiertos e integrados (living – comedor – cocina). Un pequeño estudio o espacio de trabajo. Conexión fluida entre interior y jardín.

Prof. Juan Francisco Esquembre DBA, PMP, GPM-b

6




T&T: Persona 1: Sofía (la mujer)

Edad: 30 años
Profesión: Diseñadora gráfica – trabaja parcialmente desde casa
Estado civil: Recién casada
Estilo de vida: Creativo, social y orientado al bienestar

Frustraciones
Espacios oscuros o poco ventilados. Distribuciones rígidas que dificulten cambios futuros. Falta de privacidad para trabajar.

Motivaciones
Sentir que la casa refleja su identidad. Crear un hogar acogedor para compartir con su pareja y sus amigos. Mantener equilibrio entre vida personal y trabajo.

Implicancias para el diseño arquitectónico
Incorporar grandes aberturas o ventanales. Diseñar un espacio de trabajo integrado o independiente. Favorecer la conexión entre living, comedor y patio.

Prof. Juan Francisco Esquembre DBA, PMP, GPM-b

7




T&T: Persona 2: Martín (el marido)

Edad: 32 años
Profesión: Ingeniero industrial – trabajo híbrido (oficina y remoto)
Estado civil: Recién casado
Estilo de vida: Práctico, organizado y orientado a la eficiencia

Perfil general
Martín valora los espacios funcionales y ordenados. Prefiere ambientes que optimicen el uso del espacio y faciliten la organización cotidiana. Le interesa que la casa sea **eficiente, cómoda y preparada para el futuro**.

Objetivos
Tener una vivienda funcional y fácil de mantener. Disponer de espacios cómodos para el descanso y el trabajo ocasional desde casa. Contar con espacios exteriores para actividades recreativas.

Necesidades
Distribución clara y eficiente de los ambientes. Espacios de guardado suficientes. Buena eficiencia térmica y energética. Cochera o espacio para vehículo.

Prof. Juan Francisco Esquembre DBA, PMP, GPM-b

8

T&T: Persona 2: Martín (el marido)

Edad: 32 años
Profesión: Ingeniero industrial – trabajo híbrido (oficina y remoto)
Estado civil: Recién casado
Estilo de vida: Práctico, organizado y orientado a la eficiencia

Frustraciones
 Espacios mal aprovechados o poco prácticos. Diseños que privilegian la estética por sobre la funcionalidad. Falta de previsión para cambios futuros (por ejemplo, hijos).

Motivaciones
 Construir un hogar estable para comenzar la vida familiar. Tener una vivienda confortable y eficiente. Optimizar costos de mantenimiento en el largo plazo.

Implicancias para el diseño arquitectónico
 Distribución funcional de los ambientes. Incorporación de espacios de almacenamiento. Diseño eficiente desde el punto de vista energético. Posibilidad de ampliación futura.



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD
DE INGENIERÍA

Prof. Juan Francisco Esquembre DBA, PMP, GPM-b

9

ID	Usuario	Historia de usuario	Valor esperado
HU1	Sofía	Como Sofía , quiero espacios con abundante iluminación natural	para sentirme cómoda y creativa mientras trabajo y realizo actividades cotidianas
HU2	Sofía	Como Sofía , quiero un espacio de trabajo dentro de la casa	para poder trabajar de manera cómoda y concentrada
HU3	Sofía	Como Sofía , quiero que el living, comedor y cocina estén integrados	para favorecer la interacción social cuando recibimos visitas
HU4	Sofía	Como Sofía , quiero una conexión fluida entre el interior de la casa y el jardín	para disfrutar del espacio exterior y de la luz natural
HU5	Sofía	Como Sofía , quiero un diseño interior estéticamente cuidado	para sentir que la casa refleja nuestra identidad y estilo de vida
HU6	Sofía	Como Sofía , quiero ambientes flexibles que puedan adaptarse con el tiempo	para acompañar posibles cambios en nuestra vida familiar
HU7	Martín	Como Martín , quiero una distribución funcional de los espacios	para facilitar la organización y el uso eficiente de la vivienda
HU8	Martín	Como Martín , quiero espacios de guardado suficientes	para mantener la casa ordenada y organizada
HU9	Martín	Como Martín , quiero un espacio para estacionar el vehículo	para tener comodidad y seguridad en el acceso a la vivienda
HU10	Martín	Como Martín , quiero una vivienda energéticamente eficiente	para reducir costos de mantenimiento y mejorar el confort térmico
HU11	Martín	Como Martín , quiero que el diseño permita ampliaciones futuras	para adaptar la vivienda si en el futuro la familia crece
HU12	Martín	Como Martín , quiero espacios exteriores utilizables	para realizar actividades recreativas o sociales al aire libre

10

Priorización valorada por el cliente			
ID	Usuario	Historia de usuario	Prioridad MoSCoW
HU1	Sofía	Como Sofía , quiero espacios con abundante iluminación natural para sentirme cómoda y creativa en la casa	Must have
HU3	Sofía	Como Sofía , quiero que el living, comedor y cocina estén integrados para favorecer la interacción social	Must have
HU7	Martín	Como Martín , quiero una distribución funcional de los espacios para facilitar el uso eficiente de la vivienda	Must have
HU9	Martín	Como Martín , quiero un espacio para estacionar el vehículo para tener comodidad y seguridad en el acceso	Must have
HU4	Sofía	Como Sofía , quiero una conexión fluida entre interior y jardín para disfrutar del espacio exterior	Should have
HU2	Sofía	Como Sofía , quiero un espacio de trabajo dentro de la casa para trabajar cómodamente	Should have
HU8	Martín	Como Martín , quiero espacios de guardado suficientes para mantener la casa ordenada	Should have
HU10	Martín	Como Martín , quiero una vivienda energéticamente eficiente para mejorar el confort y reducir costos	Should have
HU5	Sofía	Como Sofía , quiero un diseño interior estéticamente cuidado para sentir que la casa refleja nuestro estilo	Could have
HU12	Martín	Como Martín , quiero espacios exteriores utilizables para actividades recreativas	Could have
HU6	Sofía	Como Sofía , quiero ambientes flexibles que puedan adaptarse con el tiempo para futuros cambios familiares	Could have
HU11	Martín	Como Martín , quiero que el diseño permita ampliaciones futuras para adaptarnos si la familia crece	Won't have (por ahora)

Prof. Juan Francisco Esquembre DBA, PMP, GPM-b

11

Historia de usuario base (1 PH)

En este proyecto de **diseño arquitectónico**, un requerimiento **muy simple (1 punto)** debería tener estas características:

- muy baja complejidad de diseño
- baja incertidumbre
- casi sin iteraciones con el cliente
- impacto limitado en el resto del proyecto.

Historia de usuario base (1 punto de historia)
HU0 – Historia de referencia
 Como **propietarios**, queremos **definir la ubicación de la puerta principal de la vivienda**, para **establecer el acceso principal desde el exterior**.

Por qué esta historia equivale a 1 punto
 Esta historia se considera **muy simple** porque:

- implica **una única decisión de diseño**
- tiene **baja incertidumbre**
- normalmente **no genera múltiples alternativas**
- no condiciona de manera fuerte el resto del proyecto.

En términos de trabajo arquitectónico, equivale a:

- decidir el punto de acceso,
- dibujar el acceso en el anteproyecto,
- validar rápidamente con los propietarios.



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD
DE INGENIERÍA

Prof. Juan Francisco Esquembre DBA, PMP, GPM-b

12

ID	Usuario	Historia de usuario	Prioridad	PH	Justificación breve
HU1	Sofía	Espacios con abundante iluminación natural	Must have	8	Impacta fuertemente en la implantación, orientación, aberturas y calidad espacial general del proyecto.
HU3	Sofía	Living, comedor y cocina integrados	Must have	5	Requiere definición espacial central del proyecto, pero con incertidumbre moderada.
HU7	Martín	Distribución funcional de los espacios	Must have	8	Afecta toda la lógica de organización de la vivienda y requiere múltiples decisiones de diseño.
HU9	Martín	Espacio para estacionar el vehículo	Must have	3	Tiene impacto claro sobre la implantación, pero su definición suele ser relativamente directa.
HU4	Sofía	Conexión fluida entre interior y jardín	Should have	5	Supone trabajar transiciones, visuales, aberturas y relación interior-exterior.
HU2	Sofía	Espacio de trabajo dentro de la casa	Should have	3	Requiere una decisión funcional concreta, con complejidad relativamente acotada.
HU8	Martín	Espacios de guardado suficientes	Should have	3	Es importante, pero normalmente se resuelve dentro del desarrollo del programa arquitectónico.
HU10	Martín	Vivienda energéticamente eficiente	Should have	8	Exige varias decisiones integradas: orientación, envolvente, ventilación, asoleamiento y materiales.
HU5	Sofía	Diseño interior estéticamente cuidado	Could have	5	Tiene carga subjetiva y puede generar iteraciones por preferencias y validaciones del cliente.
HU12	Martín	Espacios exteriores utilizables	Could have	5	Requiere pensar uso, equipamiento y articulación con la vivienda.
HU6	Sofía	Ambientes flexibles que puedan adaptarse con el tiempo	Could have	8	Implica prever cambios futuros, modularidad y posibles transformaciones del uso.
HU11	Martín	Diseño que permita ampliaciones futuras	Won't have (por ahora)	13	Tiene alta complejidad e incertidumbre porque obliga a prever crecimiento futuro sin desarrollarlo por completo ahora.

13




Lectura de la tabla

Esta tabla permite explicar que:

- no todas las historias tienen el mismo esfuerzo,**
- una historia puede ser **muy prioritaria** y aun así tener **muchos puntos,**
- y otra puede tener menor prioridad, pero gran complejidad técnica o incertidumbre.

Por ejemplo:

- HU1 y HU7** tienen muchos puntos porque condicionan gran parte del diseño.
- HU9** tiene menos puntos porque su definición suele ser más directa.
- HU11** recibe **13 puntos** porque anticipar ampliaciones futuras introduce mucha incertidumbre y decisiones estructurales/espaciales de largo plazo.

Total de puntos de historia
Si sumamos todas las historias: $8 + 5 + 8 + 3 + 5 + 3 + 3 + 8 + 5 + 5 + 8 + 13 = 74$ puntos

Total general del backlog inicial: 74 puntos de historia

Observación importante: En gestión adaptativa, los puntos de historia, **no equivalen a horas, no miden duración exacta, sino esfuerzo relativo.** Por eso, sirven para: comparar historias entre sí, planificar iteraciones, estimar capacidad del equipo, y priorizar mejor el trabajo de diseño.

Prof. Juan Francisco Esquembre DBA, PMP, GPM-b

14

Hoja de ruta del producto				
Release	Historias de usuario incluidas	Objetivo del release	Entregable asociado	Urgencia
Release 1	- HU7 – distribución funcional de espacios - HU1 – iluminación natural	Definir los principios organizadores del diseño	Esquema inicial de organización espacial	Alta
Release 2	- HU3 – integración living/comedor/cocina - HU9 – espacio para vehículo	Definir la organización espacial principal de la vivienda	Primeros bocetos de planta arquitectónica	Alta
Release 3	- HU4 – conexión interior-jardín - HU12 – espacios exteriores utilizables	Integrar la vivienda con el terreno y los espacios exteriores	Anteproyecto preliminar	Media
Release 4	- HU2 – espacio de trabajo en la vivienda - HU8 – espacios de guardado	Ajustar la funcionalidad de los ambientes	Anteproyecto arquitectónico validado	Media
Release 5	- HU5 – calidad estética del diseño - HU10 – eficiencia energética	Consolidar la propuesta arquitectónica	Planos arquitectónicos preliminares	Media
Release 6	- HU6 – flexibilidad de ambientes - HU11 – posibilidad de ampliaciones futuras	Preparar el diseño para adaptaciones futuras	Conjunto completo de planos arquitectónicos	Alta

Prof. Juan Francisco Esquembre DBA, PMP, GPM-b

15




Interpretación - Hoja de ruta del producto

El diseño **evoluciona por bloques de valor**. Cada release **incorpora historias de usuario priorizadas**, y cada release **permite generar un avance concreto del proyecto**.

Por ejemplo:

- Release 1 y 2** resuelven la **estructura básica del proyecto**.
- Release 3 y 4** refinan la relación entre espacios y funciones.
- Release 5 y 6** consolidan el diseño y permiten la entrega final.

Lógica de urgencia:

Nivel	Significado
Alta	Necesario para poder avanzar con el diseño
Media	Mejora y refina el diseño
Baja	Mejora deseable pero no crítica

Idea clave:
En gestión adaptativa:
Los releases liberan valor a partir de historias de usuario, mientras que las entregas materializan ese valor en productos concretos.
En este proyecto: **Historias de usuario → Releases → Entregas de planos**

Prof. Juan Francisco Esquembre DBA, PMP, GPM-b

16

ADMINISTRACIÓN GERENCIAL Y ECONOMÍA

Unidad 2 Gestión ágil de proyectos

