

ADMINISTRACIÓN GERENCIAL Y ECONOMÍA

Unidad 4 Scrumban






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).

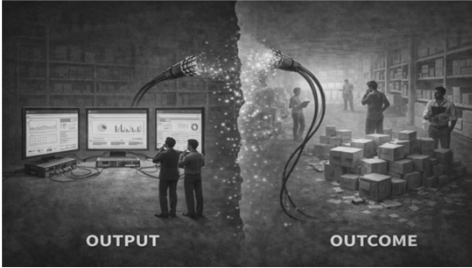
- Cel: + 54 9 261 5637093
- LinkedIn: JFEsquembre
- Instagram: @JFEsquembre
- X (ex Twitter): @JFEsquembre

2

¿Qué es un proyecto?



Insumos → T&T → Output → Outcome



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

3

Diagnóstico → Problema real





En estudios de arquitectura

Retrabajo (planos tachados / repetidos)

Multitarea (misma persona con varias cosas abiertas)

Sensación de "nada termina"



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

4

¿Qué es Scrumban?

Scrum → gestiona iteraciones

Kanban → gestiona flujo

Scrumban → gestiona flujo con criterio

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

5

¿Gestionar tareas ... o gestionr flujos?

Gestión por tareas
Listas interminables
Multitarea constante
Todo "urgente"
Personas saturadas
Trabajo acumulado

Efecto
Cuellos de botella invisibles
Retrabajo
Cambios constantes
Baja productividad real

Gestión del flujo
Se visualiza todo el trabajo
Se limita lo que está en curso (WIP)
Se prioriza por valor
Se termina antes de empezar más

Efecto
Menos multitarea
Más foco
Mayor velocidad real
Menos retrabajo

**El problema no es el trabajo...
... es cómo lo estamos gestionando**

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

6

Principios básicos de Scrumban

Flujo continuo
El trabajo no se organiza en bloques de tiempo (sprints), sino que fluye de manera constante a través de un sistema.

WIP (límites)
Se limita explícitamente la cantidad de trabajo que puede haber en cada etapa del proceso.

Priorización
Las prioridades no son fijas, se revisan continuamente en función del valor, urgencia o contexto.

Mejora continua
El sistema de trabajo se ajusta constantemente a partir de la experiencia.

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

7

TABLERO SCRUMBAN

VISUALIZAR EL TRABAJO • LIMITAR EL WIP • ENTREGAR VALOR • MEJORAR SIEMPRE

EMERGENCIAS / URGENTE	IDEAS / BACKLOG	LISTO PARA DISEÑAR	EN DISEÑO	REVISIÓN	APROBADO / VALIDADO	LISTO PARA ENTREGA	HECHO
<p>Interrupciones necesarias. Atender y volver al flujo.</p> <ul style="list-style-type: none"> Cliente cambió fachada Háy 1000 Problema municipal Expediente 1234 Revisión estructural URGENTE Falta de documentación Proveedor <p>Regla: Lo urgente entra acá. No bloquea el flujo.</p>	<p>WIP: Sin límite</p> <ul style="list-style-type: none"> Vivienda en zona norte (anteproyecto) Remodelación oficinas (cliente B) Concurso estacional Ampliación casa L. 	<p>WIP: 5</p> <ul style="list-style-type: none"> Vivienda PA Lote 15 Local comercial Centro Oficinas Piso 8 	<p>WIP: 4</p> <ul style="list-style-type: none"> Vivienda GC Planos 1ª etapa Housing 12 un Anteproyecto Escuela Técnica Oficinas AAA Detalles 	<p>WIP: 3</p> <ul style="list-style-type: none"> Vivienda GC Coordinación Hospital Planos ejecución Concurso Memoria 	<p>WIP: 3</p> <ul style="list-style-type: none"> Vivienda GC Aprobado cliente Oficinas AAA OK coordinador Escuela Técnica Aprobado 	<p>WIP: 2</p> <ul style="list-style-type: none"> Vivienda GC Set final Oficinas AAA Documentación 	<p>Sin límite</p> <ul style="list-style-type: none"> Local comercial Entregado 05/04 Vivienda M. Entregado 28/03 <p>¡Valor entregado!</p>



MÉTRICAS CLAVE
 Lead Time (promedio): 12 días
 Tareas en curso (WIP total): 14
 Tasa de entrega (últ. 4 sem.): 82%

POLÍTICAS DEL TABLERO
 • Respetar los límites WIP
 • Definir "hecho" claramente
 • Priorizar por valor, no por presión
 • Las emergencias usan su carril

LEYENDA
 Proyecto cliente
 Interno / Estudio
 Administrativo
 Revisión externa

RECORDATORIO
 El flujo es el héroe. No las tareas.

8

Del valor al flujo  

¿Cómo se pone marcha Scrumban?

Definir qué genera valor → Transformar en trabajo → Organizar en flujo → Decidir qué hacer primero

PASO 1: DEFINIR HISTORIAS DE USUARIO – HU - (EL VALOR)



- **Objetivo**
Identificar y explicitar **necesidades, expectativas y criterios de valor** del cliente que el proyecto debe satisfacer.
- **Alcance**
Incluye la formulación de historias de usuario que traduzcan requerimientos funcionales, espaciales y de experiencia (uso, confort, relación con el entorno), sin entrar aún en soluciones técnicas ni gráficas.

PASO 2: TRADUCIR A TRABAJO

- **Objetivo**
Transformar las historias de **usuario en unidades concretas de trabajo**, representadas en entregables de diseño (planos, esquemas, definiciones espaciales).
- **Alcance**
Incluye la descomposición del valor en componentes proyectuales (plantas, cortes, layout, relaciones espaciales, criterios técnicos), definiendo qué se debe producir, pero sin asignar aún secuencia ni flujo de ejecución.

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

9

Del valor al flujo  

¿Cómo se pone marcha Scrumban?

Definir qué genera valor → Transformar en trabajo → Organizar en flujo → Decidir qué hacer primero

PASO 3: LLEVARLO AL TABLERO SCRUMBAN

- **Objetivo**
Organizar el trabajo en un **sistema visual de flujo** que permita gestionar y optimizar el avance del proyecto.
- **Alcance**
Incluye la creación de tarjetas de trabajo, su ubicación en el tablero, la definición de estados del proceso y la aplicación de límites WIP, sin alterar todavía la prioridad estratégica del backlog.

PASO 4: PRIORIZACIÓN BASADA EN VALOR


- **Objetivo**
Determinar el **orden de ejecución** del trabajo en función del valor que cada elemento aporta al proyecto.
- **Alcance**
Incluye la priorización dinámica del backlog considerando criterios como valor para el cliente, reducción de incertidumbre, dependencias técnicas y desbloqueo de otras tareas, definiendo qué entra primero al sistema de flujo. **primero.**

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

10



Herramientas  

¿Cómo se pone marcha Scrumban?

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

11

Reglas para pasar del PASO 2 al PASO 3  

Cada ítem debería cumplir estas cuatro condiciones

<p>Tiene un resultado observable</p> <p>Ejemplo: “planta baja preliminar dibujada”</p>	<p>Puede moverse por las columnas</p> <p>Puede estar en cualquier fase del tablero</p>
<p>Tiene responsable principal</p> <p>Aunque después intervengan otros</p>	<p>Tiene criterio de salida</p> <p>Cuándo deja una columna y pasa a la siguiente</p>

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

12

¿Cómo pasamos del PASO 2 al PASO 3?

Paso 2:

“Estos son los planos o entregables”

➔

Paso 3:

Estos entregables se convierten en tarjetas gestionables, con:

- condiciones de entrada
- condiciones de salida
- dependencias
- revisiones
- aprobaciones

El tablero no se llena con entregables “gigantes”, sino con unidades de trabajo que puedan fluir
Es decir:

- suficientemente chicas para gestionarse
- suficientemente significativas para aportar valor
- suficientemente claras para revisarse y aprobarse

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

13

PASO 4: Priorización basada en VALOR

IDEA CENTRAL
No se priorizan tareas → se prioriza **valor entregado en el menor tiempo posible**

NO priorizar por ...	Sí priorizar por ...
Lo más fácil	Impacto en el proyecto
Lo que gusta	Desbloqueo de otras tareas
Lo que se empezó	Reducción de incertidumbre
Lo que pide más fuerte el cliente	Urgencia real

Cada tarea debe responder a esta pregunta → **¿Qué pasa si esto NO se hace ahora?**

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

14

PASO 4: Priorización basada en VALOR

CRITERIOS DE PRIORIZACIÓN

VALOR PARA EL CLIENTE

¿Impacta directamente en cómo se va a vivir el espacio?

cocina funcional → ALTO valor
render estético → valor medio

CAPACIDAD DE DESBLOQUEO

¿Permite avanzar en otras tareas?

planta baja → desbloquea TODO
detalle de mueble → no desbloquea nada

“Primero lo que habilita flujo”

REDUCCIÓN DE INCERTIDUMBRE

¿Aclara algo crítico?

normativa municipal → reduce riesgo legal
orientación → reduce riesgo de diseño

URGENCIA REAL

¿Hay una restricción de tiempo externa?

entrega municipal → urgente
decisión estética → no necesariamente urgente

COSTO DE DEMORA

¿Qué pasa si lo hago después?

retrasar normativa → frena todo
retrasar render → casi no impacta

“No priorizamos lo importante... priorizamos lo que es costoso no hacer”

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

15

PASO 4: Priorización basada en VALOR

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN

Tarea	Valor	Desbloqueo	Incertidumbre	Urgencia	Prioridad	
Plano municipal	Alto	Alto	Alto	Alto	81	● 1
Planta baja	Alto	Muy alto	Alto	Bajo	72	● 2
Planta alta	Bajo	Alto	Bajo	Bajo	24	● 3
Cortes	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	16	● 4
Render	Bajo	Bajo	Bajo	Muy bajo	8	● 5

Escala numérica	
Muy alto	4
Alto	3
Bajo	2
Muy bajo	1

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

16

PASO 4: Priorización basada en VALOR



Priorizar No es solo ordenar el backlog

También decide:

- qué entra al sistema
- qué NO entra
- qué se pausa

Regla clave: “No todo lo prioritario entra... entra lo que el sistema puede procesar”

RELACIÓN CON WIP (CRÍTICO)

- Ejemplo: Planta baja = máxima prioridad, pero “Diseño” está lleno
- ¿Qué hacer?: no entra, se libera espacio primero

PRIORIZACIÓN DINÁMICA

- No es una decisión única al inicio → Se revisa constantemente:
- nuevos requerimientos, feedback del cliente, bloqueos, cambios
- **Ejemplo:** El cliente dice: “Necesito urgente el plano municipal” → cambia el orden

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

17

ADMINISTRACIÓN GERENCIAL Y ECONOMÍA

Unidad 4 Scrumban



18