ACADEMIA HUMANITARIA · HUMANITAIRES JOBS

Mini MBA Gestión de proyectos e IA: PMP, PRINCE2, Agile y PMD Pro aplicados a la acción humanitaria

Material del curso · Semana 4 : Agile, Scrum, Kanban y enfoques híbridos en la acción humanitaria

Programa de exactamente 3 meses (12 semanas, 144 horas) para gestionar proyectos humanitarios con las grandes metodologías y la inteligencia artificial: ciclo de proyecto, PMBOK y PMP, PRINCE2, Agile (Scrum, Kanban) y enfoques híbridos, Project DPro (PMD Pro), marco lógico, teoría del cambio y gestión basada en resultados, planificación y ruta crítica, presupuesto del donante y valor ganado, riesgos y partes interesadas, MEAL, informes a donantes, gestión de cambios, liderazgo y cierre. En cada etapa, la IA (Claude, Gemini, Copilot y herramientas de gestión de proyectos) se usa con método, protegiendo los datos de las personas asistidas. Ejercicios numéricos corregidos, tres exámenes mensuales con estudios de caso y un diploma verificable de la Academia Humanitaria. Programa independiente de preparación: no otorga las certificaciones PMP, PRINCE2 ni PMD Pro, que se obtienen mediante los exámenes oficiales.

https://humanitairejobs.org/es/academia/mini-mba-gestion-projet-ia/semaine-4/

Documento gratuito de la Academia Humanitaria. Puede imprimirse y compartirse libremente con fines de formación, sin modificaciones.

Semana 4 : Agile, Scrum, Kanban y enfoques híbridos en la acción humanitaria

Objetivos

- Explicar los valores y principios del Manifiesto ágil, y los roles, eventos y artefactos de Scrum (Guía Scrum 2020).
- Dirigir un flujo de trabajo con Kanban: tablero, límites de trabajo en curso, tiempo de ciclo.
- Construir un enfoque híbrido creíble para un donante y usar la IA para preparar el backlog y las retrospectivas.

El Manifiesto ágil

En 2001, diecisiete profesionales del software publicaron el **Manifiesto por el Desarrollo Ágil de Software**. Sus cuatro valores:

- **individuos e interacciones** sobre procesos y herramientas;
- **soluciones que funcionan** sobre documentación exhaustiva;
- **colaboración con el cliente** sobre negociación contractual;
- **respuesta ante el cambio** sobre seguir un plan.

Los elementos de la derecha tienen valor; los de la izquierda, más. En la acción humanitaria, el «cliente» es ante todo la población afectada: la agilidad se une a la exigencia de rendición de cuentas y de adaptación al contexto. Pero no exime de la documentación exigida por el donante ni del respeto del contrato.

Scrum: roles, eventos, artefactos

Según la **Guía Scrum** (edición 2020, de Ken Schwaber y Jeff Sutherland), Scrum es un marco ligero basado en el empirismo (transparencia, inspección, adaptación).

Tres responsabilidades en el equipo Scrum (10 personas como máximo): el **Product Owner** maximiza el valor y ordena el backlog; el **Scrum Master** ayuda al equipo a aplicar Scrum y elimina obstáculos; los **desarrolladores** (en sentido amplio: quienes producen) crean el incremento.

Cinco eventos: el **sprint** (un mes como máximo, a menudo dos semanas), que contiene la **planificación del sprint**, el **scrum diario** (15 minutos), la **revisión del sprint** y la **retrospectiva**.

Tres artefactos con su compromiso: el **backlog del producto** (objetivo del producto), el **backlog del sprint** (objetivo del sprint), el **incremento** (definición de «terminado»).

Ejemplo humanitario. Un equipo de gestión de la información desarrolla un tablero de seguimiento de distribuciones. Sprints de dos semanas; en cada revisión, los coordinadores de

terreno prueban la versión y piden ajustes. En seis sprints, la herramienta está en uso; con un pliego de condiciones congelado, se habría entregado tarde y mal adaptada.

Kanban: visualizar y limitar el trabajo en curso

Kanban no fija roles ni sprints. Pide:

- **visualizar** el flujo en un tablero (por ejemplo: Por hacer, En preparación, En validación, Terminado);
- **limitar el trabajo en curso** (WIP) en cada columna, para terminar antes de empezar;
- **medir el flujo**: tiempo de ciclo (entre el inicio y el fin de un elemento), rendimiento (elementos terminados por semana);
- **mejorar de forma continua**.

Kanban se adapta muy bien a los equipos de apoyo (compras, RR. HH., subvenciones) que reciben solicitudes de forma continua. La **ley de Little** relaciona las tres medidas: tiempo medio = trabajo en curso medio ÷ rendimiento medio. Si un equipo de compras tiene 30 solicitudes en curso y trata 10 por semana, el tiempo medio es de 3 semanas; reducir el trabajo en curso a 15 lo lleva a 1,5 semanas, sin trabajar más.

Medidas ágiles: velocidad y burndown

En Scrum, el equipo suele estimar los elementos en **puntos** (tamaño relativo) y mide su **velocidad**: puntos terminados por sprint. La velocidad sirve para prever, nunca para comparar equipos ni juzgarlos.

El **gráfico de avance** (*burndown*) muestra el trabajo restante a lo largo del tiempo. Si el backlog restante es de 120 puntos y la velocidad media de 24 puntos, se necesitan unos 5 sprints.

Cuidado con las derivas: inflar las estimaciones para «mejorar» la velocidad, o declarar «terminado» lo que no cumple la definición de terminado. En la acción humanitaria, la definición de terminado debe incluir las exigencias de protección: por ejemplo «probado con los usuarios, sin datos personales visibles, traducido a los idiomas de trabajo».

Lo híbrido frente al donante

Un donante financia resultados en un marco fijo. Aun así, se puede ser ágil **dentro** de ese marco:

- el **marco lógico**, el presupuesto global y los hitos contractuales siguen fijos;
- las **actividades** y modalidades se planifican por ciclos de 4 a 8 semanas, revisados con los datos de seguimiento y la retroalimentación comunitaria;
- cada ajuste se **documenta** (decisión, datos, aprobación) y, si supera los umbrales contractuales (a menudo del 10 al 20 % de reasignación entre líneas), se somete al donante.

Existen marcos estructurados para combinar ambos: **PRINCE2 Agile**, la sección híbrida del PMBOK o marcos de escalado como SAFe, más adecuados a grandes organizaciones digitales que a las ONG.

Certificaciones ágiles habituales: **PSM** (Scrum.org), **CSM** (Scrum Alliance), **PMI-ACP** (PMI). Sus requisitos cambian: verifíquelos en los sitios oficiales.

La IA al servicio de un equipo ágil

Usos útiles y seguros:

- transformar necesidades expresadas en **historias de usuario** («Como coordinadora de sitio, quiero ver las distribuciones de la semana por aldea, para detectar retrasos») con **criterios de aceptación**;
- proponer cómo **dividir** un elemento demasiado grande en elementos entregables en un sprint;
- sintetizar las notas de una **retrospectiva** en temas y acciones, sin nombres;
- preparar un **resumen de la revisión** para el donante.

La IA no debe estimar en lugar del equipo (la estimación es un acto colectivo que revela los desacuerdos), ni ordenar el backlog en lugar del Product Owner. Y la retroalimentación comunitaria analizada debe anonimizarse antes de introducirla.

Ejercicio: prever con la velocidad y la ley de Little

Situación. El equipo de gestión de la información de la ONG ficticia Basira desarrolla una aplicación de seguimiento de quejas. Backlog restante: 168 puntos. Velocidades de los cuatro últimos sprints de dos semanas: 18, 22, 20, 24 puntos. Por otra parte, el equipo de subvenciones, gestionado con Kanban, tiene 24 expedientes en curso y termina 6 por semana.

Trabajo solicitado. 1) ¿Velocidad media? 2) ¿Cuántos sprints y semanas para terminar el backlog? 3) ¿Tiempo medio de un expediente de subvención? 4) ¿Qué proponer para reducirlo?

Corrección. 1) (18 + 22 + 20 + 24) ÷ 4 = 21 puntos. 2) 168 ÷ 21 = 8 sprints, es decir 16 semanas (previsión, a revisar en cada sprint). 3) Ley de Little: 24 ÷ 6 = 4 semanas. 4) Limitar el trabajo en curso (por ejemplo 12 expedientes como máximo): con el mismo rendimiento, el tiempo baja a 2 semanas; terminar antes de empezar e identificar la columna donde se acumulan los expedientes.

Para recordar

- El Manifiesto ágil valora a las personas, las soluciones que funcionan, la colaboración y la adaptación.
- Scrum: 3 responsabilidades, 5 eventos, 3 artefactos; sprints de un mes como máximo.
- Kanban: visualizar, limitar el trabajo en curso, medir el flujo; tiempo = trabajo en curso ÷ rendimiento.
- Lo híbrido mantiene fijo el marco contractual y adapta las actividades por ciclos cortos documentados.
- La IA ayuda a redactar historias y síntesis; el equipo estima y el Product Owner ordena.

Cuestionario

1. En Scrum, ¿quién ordena el backlog del producto?
   A. El Scrum Master
   B. El donante
   C. El Product Owner
   D. Los desarrolladores

2. La duración máxima de un sprint según la Guía Scrum es:
   A. Un mes
   B. Una semana
   C. Tres meses
   D. No hay límite

3. Un equipo tiene 20 solicitudes en curso y termina 5 por semana. Tiempo medio:
   A. 25 semanas
   B. 100 semanas
   C. 1 semana
   D. 4 semanas

4. La velocidad sirve para:
   A. Comparar los equipos entre sí
   B. Prever el trabajo del equipo
   C. Calcular los salarios
   D. Sustituir el presupuesto

5. En un enfoque híbrido financiado por un donante, lo que suele seguir fijo es:
   A. El marco lógico, el presupuesto global y los hitos contractuales
   B. Cada actividad al día
   C. Nada
   D. La lista de proveedores

Respuestas del cuestionario : 1. C · 2. A · 3. D · 4. B · 5. A