

MANUAL DE DECISIÓN

DIRIGIR UN PROYECTO HÍBRIDO 2026

Prever lo necesario. Aprender de lo que cambia.

A hand is placing a teal card onto a large project chart spread across a wooden desk. The chart features a Gantt chart with various colored bars representing tasks. To the left of the chart is a tablet displaying a similar project management interface. In the foreground, there is a small brass compass. The background shows a modern office interior with large windows overlooking a city skyline at sunset.

Juan José Rea

MODO DE EMPLEO

Un manual de decisiones

Predictivo, ágil e híbrido según el contexto

Dirigir un proyecto híbrido en 2026

Elegir el nivel adecuado de previsión, aprender con suficiente rapidez y mantener la decisión en manos humanas

La promesa de este libro

Un proyecto híbrido no es un reparto diplomático entre quienes prefieren los cronogramas y quienes se inclinan por los tableros de tareas. Es un sistema de decisión construido para un contexto concreto. Algunas dimensiones deben comprometerse pronto: una fecha reglamentaria, un presupuesto aprobado, una interfaz industrial o una norma de seguridad. Otras se benefician de seguir siendo revisables: el recorrido del usuario, el orden de las funcionalidades, el dispositivo de formación y, en ocasiones, incluso la solución técnica. La labor de quien dirige el proyecto consiste en distinguir unas de otras y organizar los pasos entre ambos regímenes.

Este libro le ayudará a responder cinco preguntas: qué promesa merece financiación; qué parte del trabajo puede preverse con confianza; qué evidencias deben modificar la trayectoria; quién tiene derecho a decidir; y cómo aprender sin diluir la responsabilidad. Las herramientas propuestas no son formularios que deban rellenarse para satisfacer un método. Cada una debe mejorar una conversación, hacer visible una hipótesis o provocar una elección.

Por tanto, aquí no encontrará un método universal. Una práctica útil para un producto digital puede resultar peligrosa en una obra sometida a regulación. Una gobernanza rigurosa puede proteger un proyecto crítico y asfixiar una exploración de bajo coste. A la inversa, un equipo autónomo puede aprender con gran rapidez y, al mismo tiempo, exponer a la organización si los límites de decisión siguen siendo implícitos. Cada recomendación irá acompañada de su contexto, su coste y sus límites.

Cómo utilizar el manual

El libro puede leerse de principio a fin o consultarse en función de la decisión que deba tomarse. Sus cinco partes siguen una trayectoria: elegir el enfoque, construir el sistema, gobernar la trayectoria, absorber la realidad y cerrar el

Capítulo 1 — El proyecto no necesita una religión metodológica



Dos equipos pueden utilizar la palabra «híbrido» para designar realidades opuestas. El primero conserva una gobernanza anual, un presupuesto cerrado y un pliego de condiciones detallado, pero realiza el trabajo en ciclos de dos semanas. El segundo financia una capacidad estable, fija algunos resultados esperados y revisa su cartera cada mes, al tiempo que impone un hito normativo no negociable. Ambos combinan previsión y adaptación. Sin embargo, no asumen los mismos riesgos ni tienen los mismos derechos de decisión.

Por tanto, la palabra no basta. Para dirigir, hay que describir la arquitectura real: qué está fijado, qué puede cambiar, con qué frecuencia, sobre la base de qué prueba y bajo qué autoridad. Mientras estos cinco elementos sigan implícitos, la hibridación produce sobre todo malentendidos. El patrocinador cree haber adquirido un alcance. El equipo cree haber recibido un problema que resolver. El proveedor cree tener que ejecutar una especificación. Los usuarios piensan que aún pueden influir en la solución. Todos pueden ser razonables y, aun así, el sistema resultar incoherente.

Decisión. Antes de elegir un marco de trabajo, clasifique las grandes dimensiones del proyecto en tres categorías: compromiso, adaptación o exploración.

El falso dilema entre planificación y adaptación

Prever y aprender no son dos filosofías enemigas. Son dos respuestas a formas distintas de incertidumbre. Cuando la repetición es elevada, las interfaces son conocidas y el coste de una modificación tardía es alto, planificar protege la inversión. Cuando la necesidad, la solución o el uso siguen siendo