



LA GUÍA ÁGIL EN 5 PÁGINAS: RESUMEN AL GRANO

Resumen de la guía ágil con lo mínimo indispensable que usarás en tu día a día. Sin paja y distracciones.

José Manuel Tejedor

Jefe de proyecto PMP | ITIL | PSM I

El contenido de esta guía es práctico y fácil de aplicar. Constituye material complementario, no sustituye al estudio de la Guía Ágil completa de cara al estudio de certificaciones.

Introducción a Ágil


¿Qué es Ágil? El trabajo de los proyectos en la actualidad va desde trabajo completamente definible hasta trabajo de alta incertidumbre. **Las metodologías predictivas funcionan bien cuando los requisitos son claros y estables;** pero **cuando existe alta incertidumbre, altas tasas de cambio, complejidad y riesgo, se requieren enfoques ágiles** que exploren la viabilidad en ciclos cortos, adaptándose mediante retroalimentación continua.

El movimiento ágil se formalizó en 2001 con la publicación del Manifiesto para el Desarrollo Ágil de Software. **La mentalidad ágil se asienta sobre 4 valores, 12 principios** y un conjunto de prácticas concretas.

1.1 Los 4 Valores del Manifiesto Ágil

Cada valor expresa una preferencia: se valoran ambas opciones, pero la primera más que la segunda.


- **Individuos e interacciones** sobre procesos y herramientas.
- **Software que funcione** sobre documentación exhaustiva.
- **Colaboración con el cliente** sobre negociación de contratos.
- **Respuesta al cambio** sobre seguimiento de un plan detallado.

 **EXAMEN:** El examen suele preguntar cuál es la prioridad ante un conflicto: siempre preferir al individuo/cliente/cambio frente al proceso/contrato/plan.

1.2 Los 12 Principios Ágiles

- **1. Entrega temprana y continua:** Máxima prioridad en la entrega temprana y continua de software de valor al cliente.
- **2. Bienvenida al cambio:** Los cambios a los requisitos son bienvenidos, incluso en etapas avanzadas. Ágil aprovecha el cambio para dar ventaja competitiva.
- **3. Frecuencia de entrega:** Entregar software funcional con frecuencia, desde pocas semanas a pocos meses, con preferencia por la escala de tiempo más corta.
- **4. Trabajo conjunto:** El negocio y los desarrolladores deben trabajar juntos todos los días durante el proyecto.
- **5. Individuos motivados:** Construir proyectos alrededor de individuos motivados. Darles el entorno y apoyo que necesitan y confiar en que harán el trabajo.
- **6. Comunicación cara a cara:** El método más eficiente y eficaz de transmitir información es la conversación cara a cara.
- **7. Software funcionando como medida de progreso:** El software que funciona es la medida principal del progreso.
- **8. Desarrollo sostenible:** Los procesos ágiles promueven el desarrollo sostenible con un ritmo constante indefinidamente.
- **9. Excelencia técnica:** La atención continua a la excelencia técnica y el buen diseño mejora la agilidad.

- **10. Simplicidad:** La simplicidad consiste en el arte de maximizar la cantidad de trabajo no realizado y es esencial.
- **11. Equipos auto-organizados:** Las mejores arquitecturas, requisitos y diseños surgen de equipos auto-organizados.
- **12. Reflexión y mejora continua:** A intervalos regulares, el equipo reflexiona sobre cómo ser más efectivo y ajusta su comportamiento.


 **EXAMEN:** El principio 2 (bienvenida al cambio) y el 10 (simplicidad) son los que más se confunden. Recuerda: **el trabajo no realizado también aporta valor.**

1.3 Lean y el Método Kanban

Lean es el marco padre del que descienden tanto Ágil como Kanban. Los tres comparten: centrarse en el valor, lotes pequeños, eliminación de desperdicio, transparencia y mejora continua.

El Método Kanban es menos prescriptivo que Scrum y menos disruptivo. Es el enfoque de "comenzar con lo que se hace ahora" y permite una transición gradual hacia ágil. Se basa en visualizar el flujo, limitar el WIP (trabajo en progreso) y gestionar el flujo de trabajo explícitamente.

Diagrama de posición: Lean \supset Ágil \supset Scrum / XP / Crystal / FDD / DSDM / ScrumBan. Kanban es subconjunto de Lean y ampliamente usado en entornos ágiles.

 **EXAMEN:** Ágil y Kanban son descendientes de Lean. Kanban NO es un subconjunto de Ágil, sino de Lean.

Si no encaja un enfoque ágil pero tampoco predictivo en nuestro proyecto, la solución se encuentra en **los enfoques híbridos que combinan elementos de ambas** beneficiándose de los beneficios de cada una. Por ejemplo, para un producto nuevo de alta tecnología puede interesar realizar un arranque planificado de preparación de servidores y tareas y una fase posterior de desarrollo ágil, esto con enfoques híbridos es posible.

Además, **se pueden implementar enfoques híbridos en la misma franja temporal** realizando algunas tareas bajo cierto enfoque y las restantes sobre otro tipo de enfoque dentro del mismo Sprint. Es totalmente viable.

También se pueden aplicar **enfoques predominantes**, como por ejemplo: enfoque predominante ágil con un componente predictivo o viceversa.

Ya sabemos que ágil se encarga de entregas frecuentes y tempranas de valor al cliente y esto no siempre encaja con el proyecto en cuestión. **Debemos elegir el mejor enfoque para las características personalizadas de nuestro proyecto** y si no encaja, podemos utilizar opciones híbridas/mixtas, implementándolas gradualmente.

Implementación de ágil

Los enfoques ágiles enfatizan el **liderazgo de servicio** como una forma de empoderar a los equipos. El liderazgo de servicio se basa en **liderar a través del servicio al equipo**, centrándose en la comprensión y abordando las necesidades y el desarrollo de los miembros del mismo con el fin de permitir el máximo desempeño.

El rol del líder de servicio es **facilitar el descubrimiento del equipo y de la definición de ágil** a través de este orden: **Propósito** (el porqué), **personas** (creación de un ambiente de éxito) **y proceso** (no buscar la perfección ágil sino resultados).

Características del **liderazgo servicial**: promoción de la **conciencia propia, escuchar, atender** a los miembros del equipo, **ayudar** a la gente **a crecer, facilitar** versus controlar, promover la **seguridad, respeto y confianza** y **promover** la energía e inteligencia del resto.

El liderazgo de servicio no es exclusivo de ágil, pero sí más probable.

El líder de servicio presta soporte a su equipo **eliminando impedimentos** y orientándolo. Los líderes de servicio pueden asociarse y trabajar con otros, revisando sus procesos, para dar apoyo a los equipos y líderes.

El líder de servicio intenta **allanar el camino** trabajando incluso con auditores con el fin de refinar los procesos en entornos regulatorios. **Anima a pensar de manera diferente.**

Aunque muchos piensen que no es necesario, el **rol de director de proyecto** puede agregar un valor significativo en muchas situaciones, ayudando a **mejorar a los demás**. En proyectos ágiles **los directores de proyecto promueven la colaboración** y cambian su énfasis al coaching ya que los equipos multidisciplinares coordinan su propio trabajo.

Los **equipos ágiles exitosos** cumplen los siguientes atributos: personas dedicadas, miembros de equipo multidisciplinarios, ubicación en el mismo lugar o deslocalización gestionada, equipo mixto de generalistas y especialistas y un entorno de trabajo estable.

Tres **roles en proyectos ágiles**:

- **Miembro de equipo multidisciplinario**: Miembros con las habilidades necesarias para producir un producto funcional como **desarrolladores, diseñadores, especialistas en pruebas, etc.**
- **Dueño del producto (Product Owner)**: Clasifica el trabajo en base a su valor comercial, trabaja con el equipo y proporciona feedback y dirección para versiones del producto a entregar. Crea una lista de trabajo pendiente, trabaja con los interesados y suele estar centrado también en el negocio. Solicita ayuda a quien corresponda o sea necesario en cada caso.
- **Facilitador del equipo (Scrum Master / Director de proyecto / Coach de equipo)**: Aplica el liderazgo de servicio sobre el equipo, **facilita**, apoya mediante el **coaching, elimina impedimentos**. También existen **facilitadores externos** a la empresa.

Es importante que un equipo ágil cuente con miembros dedicados al 100%, muchas veces no es posible y el dividir el foco y caer en la multitarea impacta directamente en el rendimiento del equipo haciéndolo disminuir notablemente.

Para conectar al equipo deben existir **espacios de trabajo de equipo**, algunas técnicas habituales son: el **trabajo en pares** en remoto mediante conferencia virtual o compartición de pantallas y la **creación de una ventana de pecera**, compartiendo enlaces continuos de videoconferencia donde el equipo disperso pueda unirse en cualquier momento, ver a sus compañeros y tratar cualquier tema.

Los silos organizacionales crean problemas en el rendimiento de los equipos ya que hacen que algunos miembros de los mismos tengan que dar feedback a diferentes gerentes además de medir su rendimiento utilizando métricas distintas. Un líder se debe centrar en la **eficiencia del flujo** intentando eliminar estas limitaciones.

Entregas en un entorno ágil

Los equipos ágiles además de un acta de constitución del equipo para conocer los objetivos y hacia dónde se dirigen, necesitan establecer unas **normas de equipo** y conseguir un **entendimiento común**. Un líder puede facilitar este proceso.

Estas son las diferentes **ceremonias** o **prácticas ágiles** más comunes:

- **Retrospectivas:** Permiten al equipo **aprender de su trabajo previo y mejorar**. Pueden establecerse al final de cada ciclo, pero algunos equipos las colocan tras una liberación de versión, hito o cada cierto tiempo. El objetivo principal es aprender, **no se trata de culpar** a ningún compañero. Para ello, es importante **revisar los datos cualitativos y cuantitativos** encontrando causas raíz y creando planes de acción personalizados. Se decide como equipo **cómo se medirán** las mejoras a aplicar en los puntos comentados **y cuántas de estas mejoras se llevarán a cabo**; no se deben realizar todas las mejoras al mismo tiempo.
- **Refinamiento del backlog:** Se prepara por parte del **dueño del producto** (con el apoyo del equipo) una lista de trabajo pendiente (**backlog**) para la siguiente iteración **priorizada y ordenada**, representada en historias de usuario (no es necesario crear las historias de usuario para todo el proyecto). El **dueño del producto presenta al equipo esta información**, trabaja con ellos en la mejor manera de escribir las historias de usuario juntos y anima al equipo a trabajar en grupos.
- **Reuniones diarias de pie (Daily):** Los equipos se reúnen de pie (si están trabajando presencialmente) para **descubrir problemas y garantizar que el trabajo fluye**. **No deben durar más de 15 minutos**, se recorre el tablero Kanban y cada miembro evalúa: qué tareas completó ayer, qué hará hoy y cuáles son los bloqueantes si existieran. Los miembros del equipo hablan, **el dueño del producto y el facilitador (Scrum Master) ayudan**. Se actualiza el tablero y se eliminan cuellos de botella. Si surgen otros temas de interés, se agendan otras reuniones con los interesados.

- **Demostraciones/Revisiones (Demos)**: El equipo demuestra el producto funcional **cada cierto tiempo**. El **dueño del producto** ve la demostración y **acepta o rechaza** las historias. Se suele hacer **cada dos semanas o al final de cada iteración**. Si no se realizan demos ni se entrega producto, el equipo no puede aprender ni mejorar.
- **Planificación ágil basada en iteraciones (Sprint Planning)**: En esta sesión **el equipo decide a qué puede comprometerse en un Sprint o ciclo de tiempo**. Si algún miembro del equipo falta, se supone una disminución del rendimiento. Estiman que se puede completar en ese ciclo solamente.

Las iteraciones ayudan a un equipo a crear una cadencia de entregas y de retroalimentación para poder así realizar demostraciones internas, retrospectivas con fines de mejora, revisión del avance diario en las dailys, etc.

Algunos **problemas recurrentes** a tener en cuenta en Ágil son los siguientes: propósito o misión poco clara, acuerdos de trabajo poco claros, mala experiencia de usuario, requisitos poco claros, estimaciones imprecisas, defectos, trabajo incompleto, etc.

Existen diferentes métricas para medir el avance en Ágil pero todas ellas deben ser cuantitativas y empíricas para poder sacar conclusiones, como el ROI (del inglés: retorno de la inversión), número de tareas completas y otras.

En metodologías ágiles existen muchos tipos de métricas y representaciones pero se emplean muy a menudo los gráficos de: puntos de historia restantes para un Sprint (iteración) y puntos de historia realizados, pudiendo medir así la velocidad del equipo (en inglés: **Sprint Burndown Chart** y **Sprint Burnup Chart**).

Conseguir una velocidad estable como equipo puede llevar de cuatro a ocho iteraciones y suele medirse el trabajo mediante tableros Kanban que poseen columnas de estado para cada una de las tareas: Listo, completado, en pruebas, etc.

Consideraciones ágiles del proyecto

Es importante tener en cuenta **otros puntos** que menciona la Guía Ágil como: **la gestión del cambio y la preparación para el mismo, la cultura organizacional de las empresas** (punto a tener muy en cuenta en los proyectos que se ha de evaluar previamente al arranque del mismo), **los tipos de adquisiciones y contratos** (estructuras de niveles, importancia del valor entregado, incrementos de precio según el alcance del proyecto, opciones de cancelación anticipada...), **prácticas del negocio**, etc.

Otra parte importante en los diferentes proyectos es la **Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) que ayuda a orientar el valor del negocio** en toda la organización. Un enfoque de PMO se basa en una mentalidad de colaboración con el cliente y opera como una empresa de consultoría. La PMO se encarga de aportar este valor creando prácticas que cualquiera puede implementar en sus procesos para mejorar los resultados y los beneficios del proyecto. Lo consigue desarrollando estándares, dirigiendo múltiples proyectos, facilitando el aprendizaje, manejando los interesados correctamente, etc.