

La alternativa ágil



Xavier Albaladejo comenzó a utilizar integración continua, wikis y **eXtreme Programming (XP)** en **2002** para que los clientes pudiesen dirigir sus propios proyectos. Actualmente, desde el **Agile Excellence Center** de **everis**, se dedica a ayudar a organizaciones a mejorar su efectividad y eficiencia bajos principios **Agile y Lean**, así como a entrenar a equipos en **Scrum y Kanban**. Xavier Albaladejo es fundador de **proyectosagiles.org**, Certified Scrum Master, colaborador de **Agile Barcelona**, presidente de **Agile-Spain** y coordinador del **Postgrado en Métodos ágiles de La Salle**.



proyectosagiles.org



Agile-Spain



everis

attitude makes the difference



laSalle

Universitat Ramon Llull



agilebarcelona

AGILE EXCELLENCE CENTER
Gobierno TI

Agenda

- **El mundo ideal**
- **Problemas típicos en proyectos.**
- **¿Por qué aparecen estos problemas?**
- **La alternativa ágil**
 - **Beneficios**
 - **Lean, Scrum, Kanban, XP**
- **Herramientas ágiles**
- **Facilitadores e impedimentos**
- **Recursos**

EL MUNDO IDEAL



<http://www.definicionabc.com/wp-content/uploads/felicidad.jpg>

El proyecto ideal

Actividades

Req.

Análisis

Diseño

Construcción

Pruebas

Al inicio del proyecto:



El cliente sabe perfectamente **qué** necesita.



Se toman requisitos detallados al inicio y ya no es necesario volver a hablar con el cliente hasta al final del proyecto.

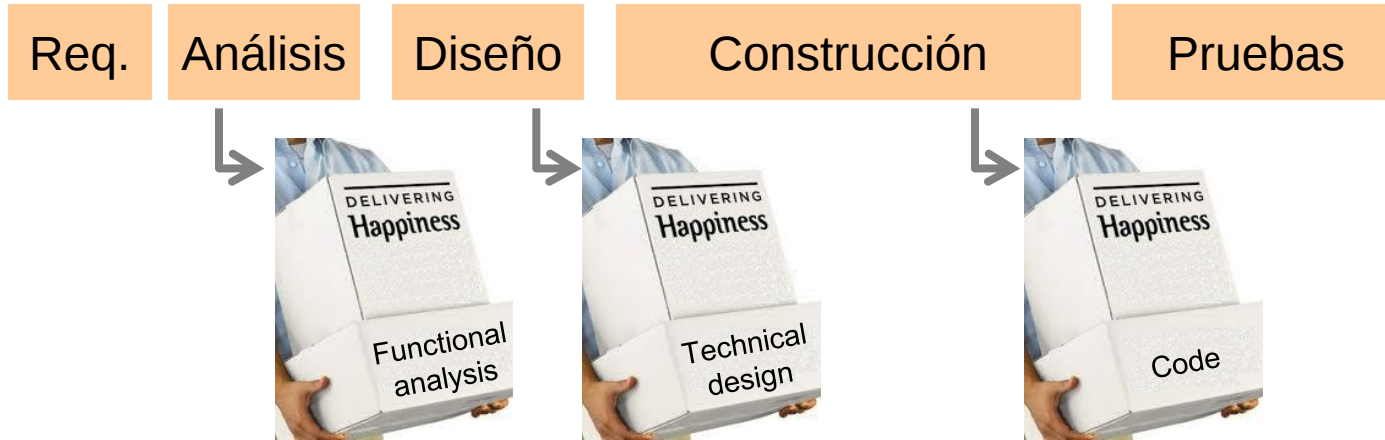


Tú sabes **cómo** hacer para conseguirlo.



El proyecto ideal

Actividades



Durante el proyecto:



- Con la **documentación adecuada** que elabora cada especialista, la siguiente fase encuentra todo lo que necesita, sin que se haya perdido ninguna información por el camino.
- Viendo moverse estos entregables, **todo el mundo está seguro de que el proyecto está yendo bien**. Es suficiente con hacer el control de calidad al final del proyecto.
- **Nada cambia durante el camino.**



El proyecto ideal

Actividades

Req.

Análisis

Diseño

Construcción

Pruebas



Al final del proyecto el
**cliente recibe lo que
esperaba y no hay que
cambiar nada.**



El proyecto ¿ideal?

Planificación

Req.

Análisis

Diseño

Construcción

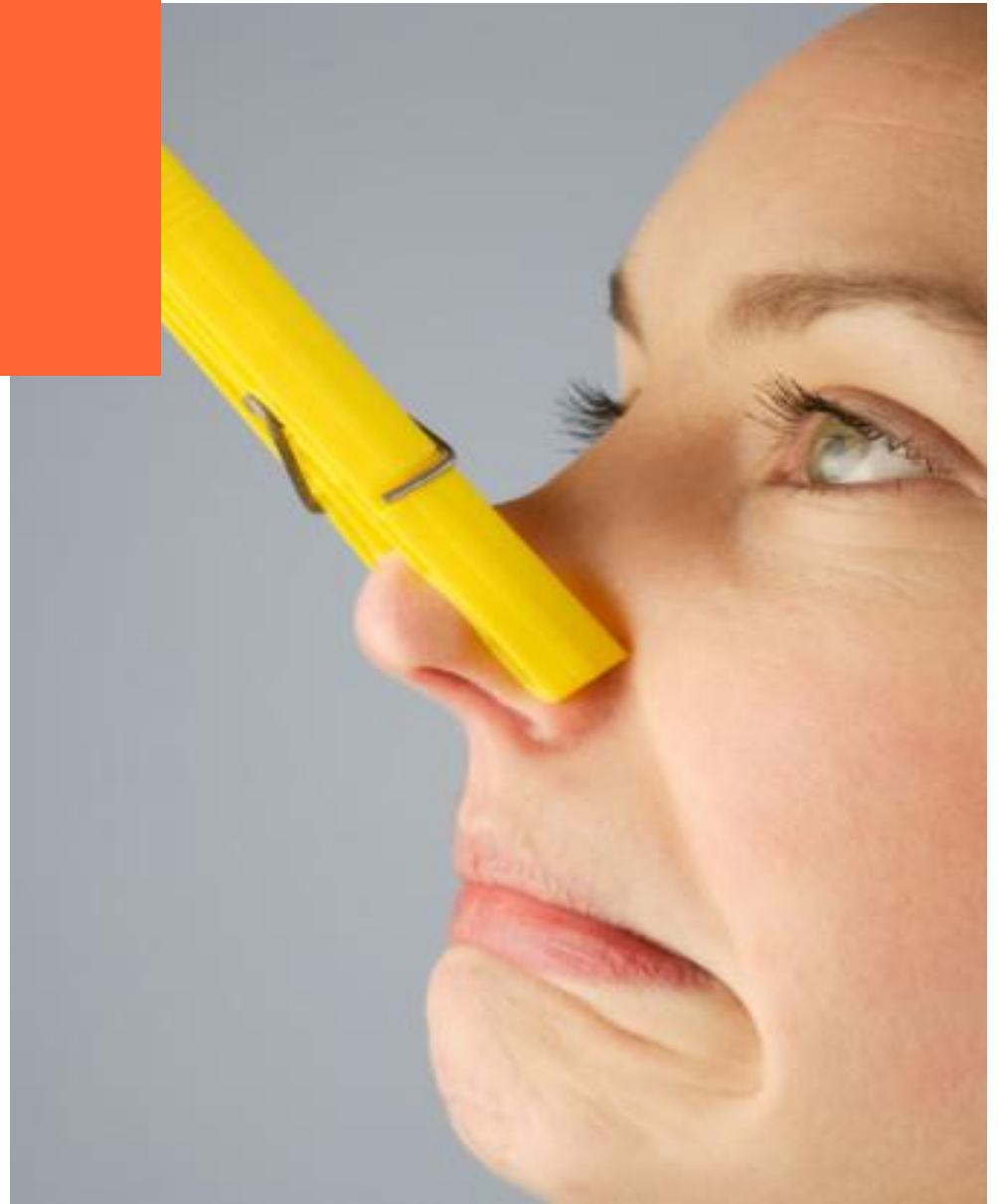
Pruebas

¿Seguro que el usuario final recibe lo que esperaba?



<http://me>

PROBLEMAS TÍPICOS EN PROYECTOS



<http://www.flickr.com/photos/22283130@N07/2454229159/>

El cliente tarda **mucho tiempo** en poder utilizar el resultado del proyecto.



Mientras tanto, el contexto cambia y los competidores lanzan nuevos productos.
Si se cancela el proyecto se habrá gastado el dinero a cambio de **NADA**.

<http://www.flickr.com/photos/marxxiana/209752547/>

El proyecto se complicó más de lo esperado.



Hay retraso y hay que entregar ya. Empiezan los parches y no hay tiempo para pruebas / control de calidad.

<http://www.flickr.com/photos/jonnybaker/197851520/>

El equipo hace horas extraordinarias y está poco motivado.



Apenas se dedican a cumplir órdenes. Cada uno hace sólo lo suyo.

<http://www.flickr.com/photos/xiaming/2160324363/>

!!! Y ahora el cliente pide **cambios** !!!



!!! Pero si el proyecto está acabando y no queda ni **tiempo** ni **presupuesto** !!!

<http://www.flickr.com/photos/ptomlins/2630802129/in/set-72157605954118407/>

Todos acaban poco satisfechos



Tanto el cliente
como el equipo.

<http://www.flickr.com/photos/notunlike/1433929770/>

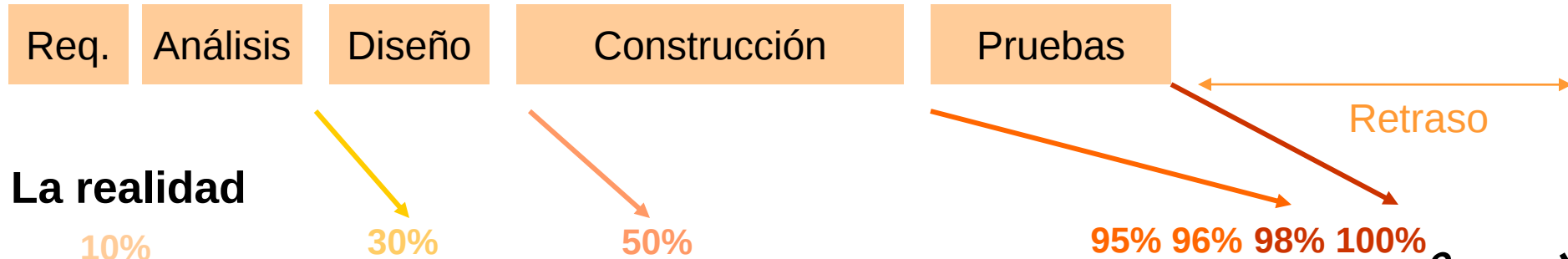
¿POR QUÉ APARECEN ESTOS PROBLEMAS?



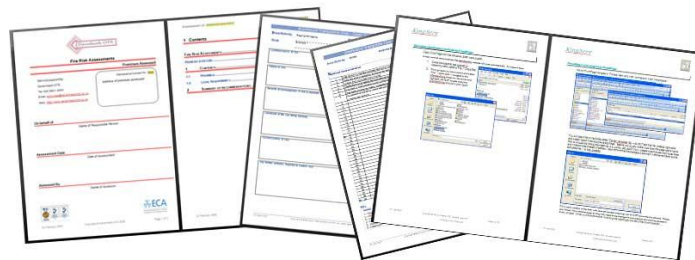
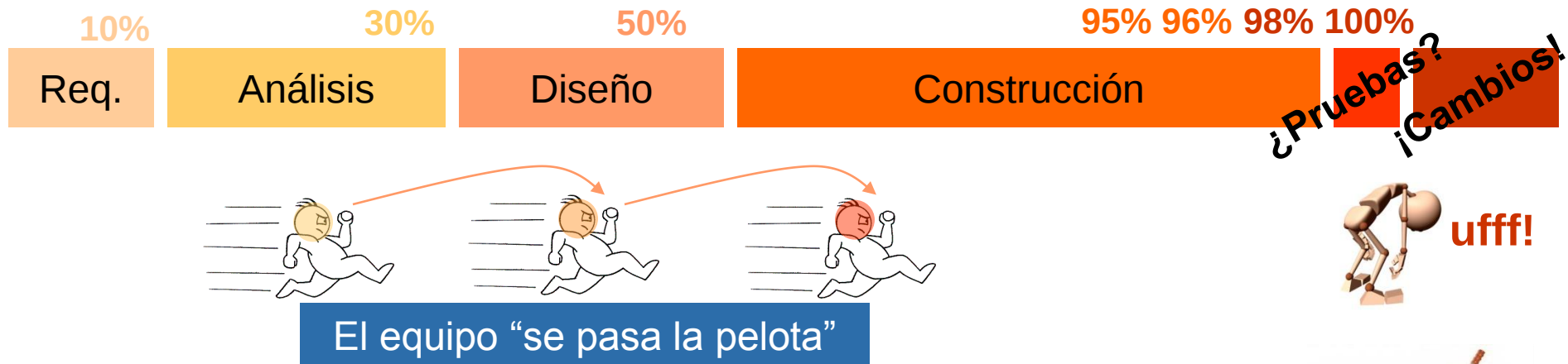
http://www.flickr.com/photos/fuck_fhash/2967505877/

Un proyecto tradicional

Plan inicial



La realidad



El cliente sólo
ha estado
viendo papel



Un proyecto tradicional

**“No entendiste lo que quería”
“No cumpliste los plazos”
“¡Todo es prioritario!”**

***“No estaba en el alcance”
“Estoy perdiendo dinero!”***

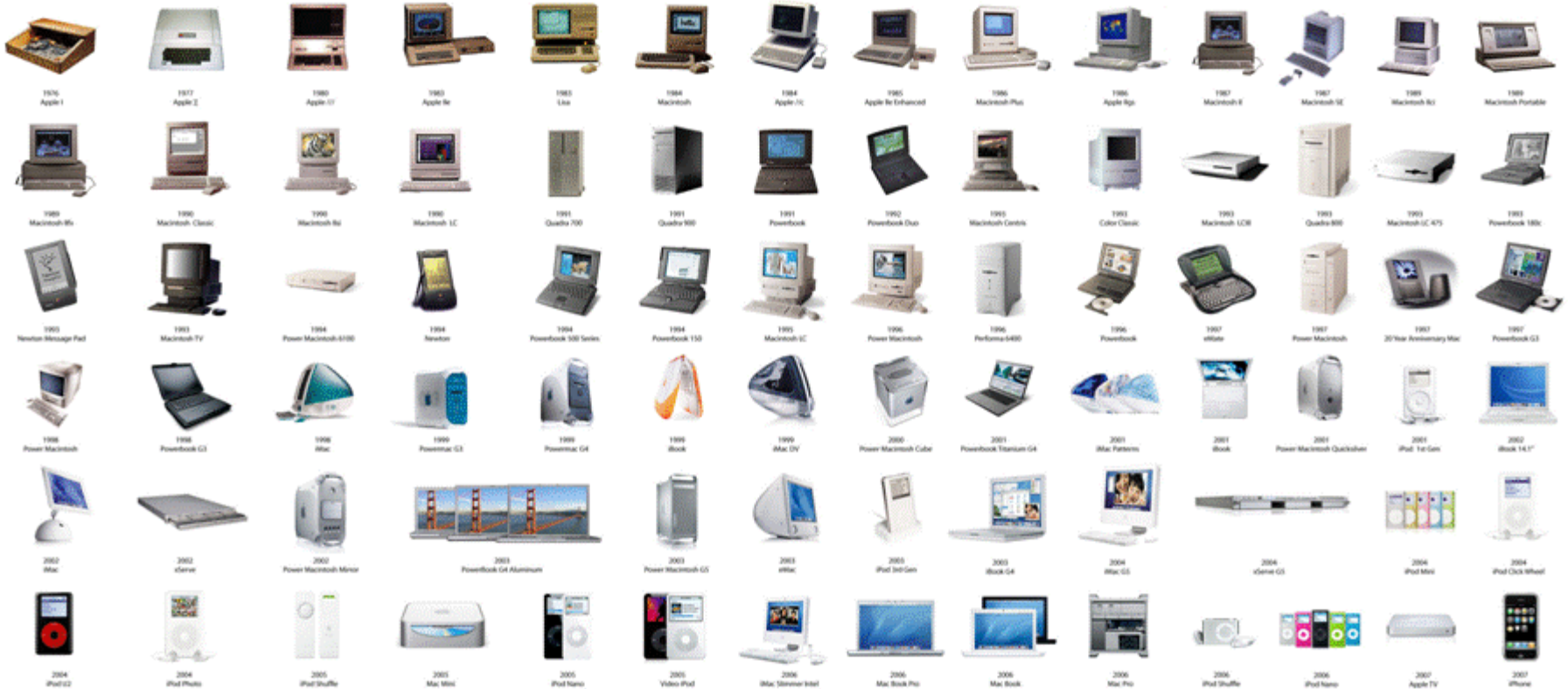


Los cambios son inevitables y necesarios



Apple Form Factor Evolution
1976 through 2007

This is a visual representation of most all the products Apple has launched. This image documents the ever changing form factor and industrial design of Apple's products, not every single model number or slight change made to a previous model. - Enjoy



Microsoft



Ya no existe el “vamos a hacer el producto perfecto”

http://www.jjying.cn/blog2/attachment/apple_evolution.jpg

Dedicamos mucho esfuerzo a **objetivos** que aportan **poco valor**.

De las funcionalidades desarrolladas:

7% se usan “siempre”

13% se usan “a menudo”

16% “a veces”

19% “pocas veces”

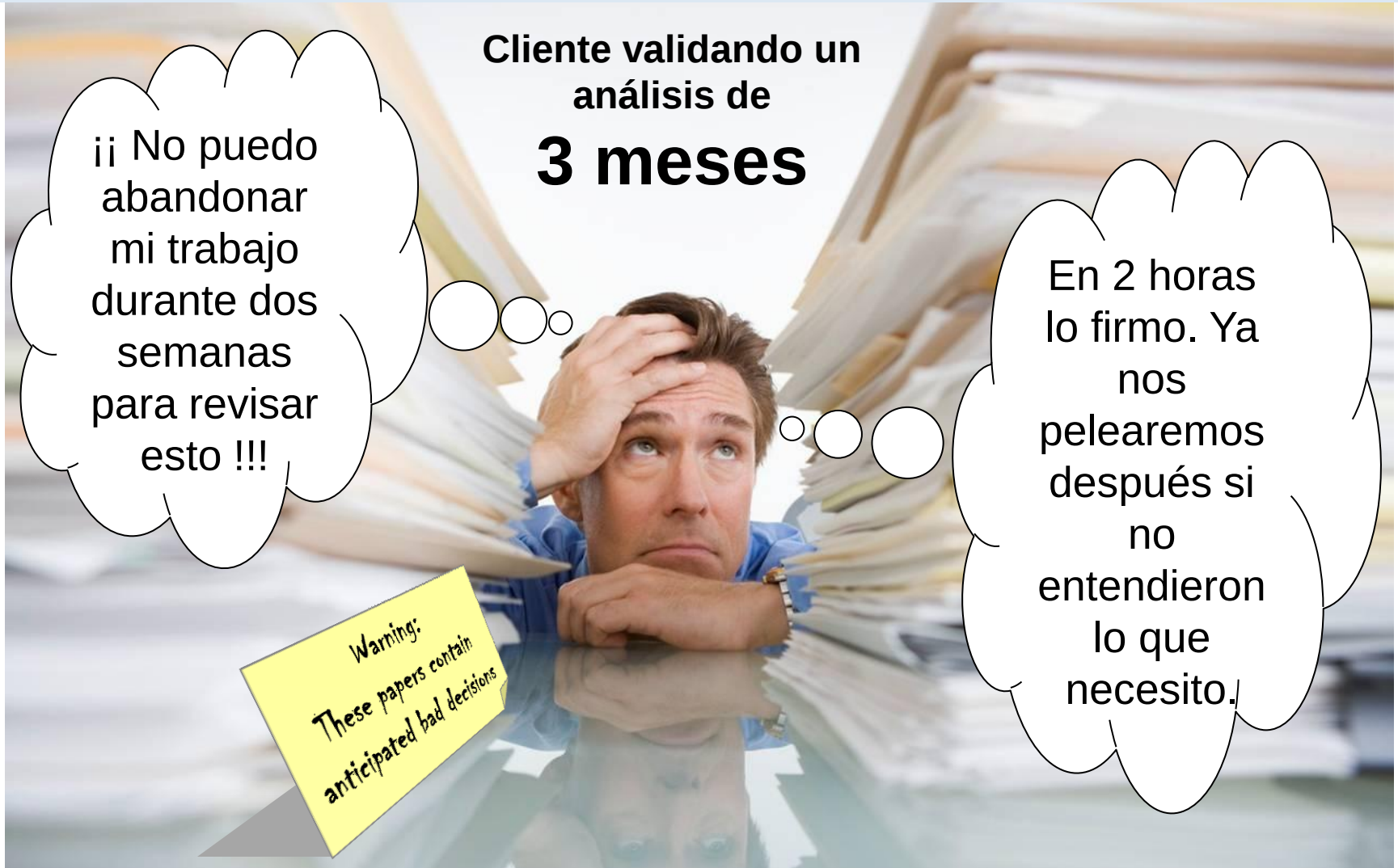
45% “NUNCA”

Fuente: Standish Group

**Dinero y tiempo
tirados a la basura.
¿Quién paga esto?**

http://www.bbc.co.uk/coventry/content/images/2005/06/17/rubbish_pile_420x320.jpg

Dedicamos mucho esfuerzo a **actividades** cuyo **enfoque es arriesgado**.



<http://www.vuidesign.net/wp-content/images/documentation.jpg>

La construcción de un producto es un proceso de **aprendizaje**, tanto del producto como de la construcción.

Si desapareciesen todos los entregables de tu último proyecto, incluido el producto final ,
¿en cuánto se reduciría el tiempo para volver a desarrollarlo?

¿Dónde se ha ido ese tiempo?



http://blog.adw.org/wp-content/uploads/burning_book1.jpg

http://cdn.slashgear.com/wp-content/uploads/2009/05/burning_pc.jpg

Complejidad

- **Personas**



Cliente

Disponibilidad, conocimiento del negocio, autoridad y responsabilidad para tomar decisiones.

Gestor

Cultura de la organización, estilo personal de gestión

Equipo

Conocimientos, experiencia, diversidad de criterios, estilo de interacción, vidas personales, ...

- **Tecnologías, herramientas**



Complejidad, desconocimiento, madurez, ...

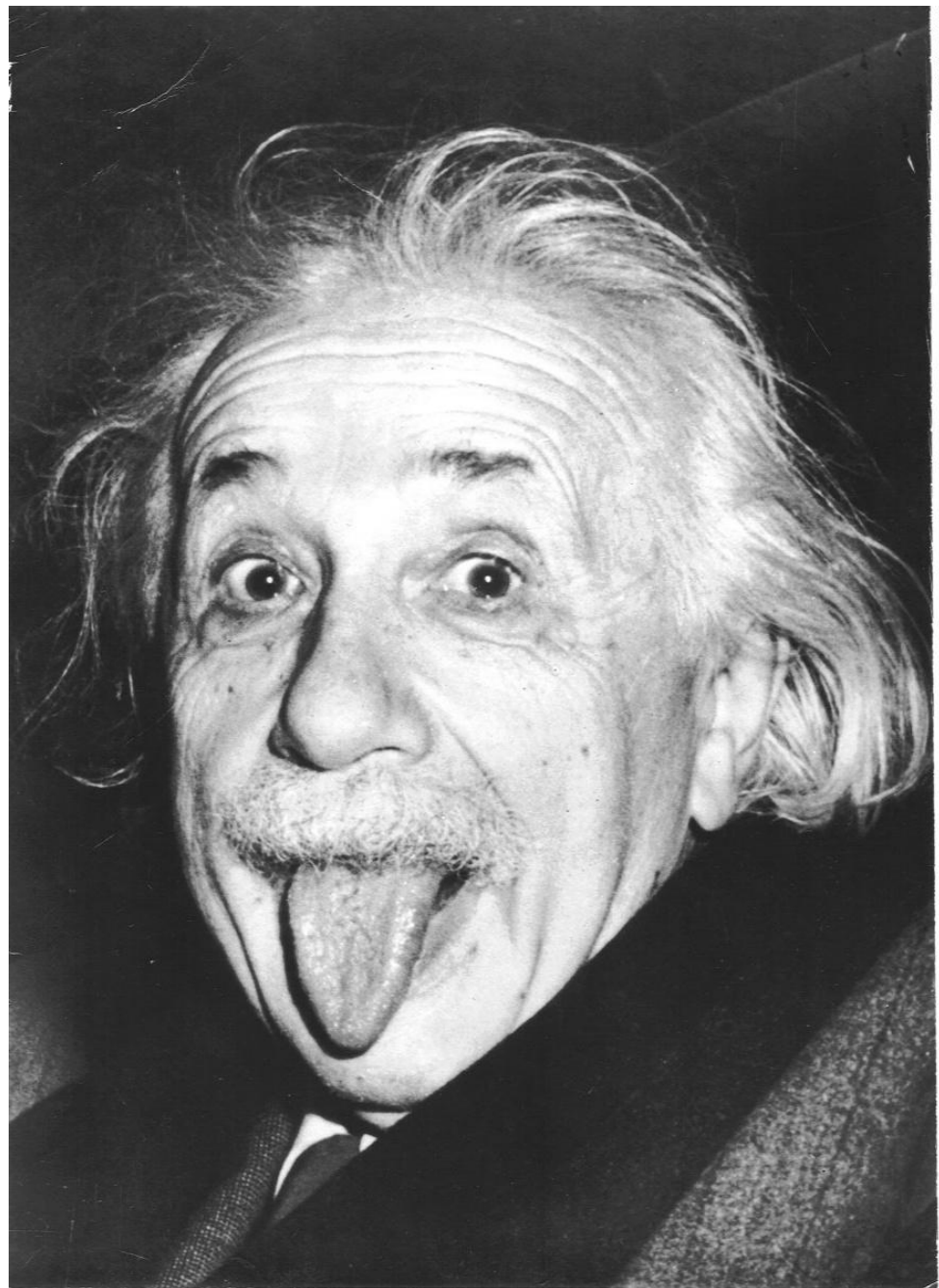
- **Requisitos**



Complejidad, cambios, madurez, ...

“Locura: Hacer lo mismo que la vez anterior, pero esperar resultados diferentes.”

Albert Einstein (atribuida)



LA ALTERNATIVA ÁGIL



<http://www.flickr.com/photos/yinto/3213182939/>



ACTUAR

Aprendizaje

Trabajo en equipo

**Comunicación
cara a cara**

¡ Sinergias !

Priorizar por valor

Excelencia técnica

Agile

Aprendizaje

Trabajo en equipo

Comunicación
cara a cara

Energías !

Mejorar por valor

Excelencia técnica

Feedback
rápido

¿Lo hacemos bien?
¿Qué nos impide
hacerlo mejor?

Personas

Beneficios: Calidad y competitividad

- Gestión de **expectativas del cliente** y del usuario, basada en **resultados tangibles**.
- **Flexibilidad a cambios**: adaptación a las necesidades del cliente, a cambios en el mercado, etc.
- **Visibilidad**, mejores decisiones.
- Más valor en menos tiempo, gestión del **ROI**.
- Resultados anticipados (**time to market**).

REGULAR

Mitigación
de riesgos



- Soporte a la **innovación**.
- **Productividad y mantenibilidad**.
- **Equipo motivado**, comprometido, creativo y que **disfruta**.



¿Cómo se consiguen estos beneficios?

- Gestión de **expectativas del cliente** y del usuario, basada en **resultados tangibles**.
- **Flexibilidad a cambios**: adaptación a las necesidades del cliente, a cambios en el mercado, etc.
- **Visibilidad**, mejores decisiones.
- Más valor en menos tiempo, gestión del **ROI**.
- Resultados anticipados (**time to market**).

REGULAR

Mitigación
de riesgos



- **Descomponer** el producto en partes (objetivos de negocio).
- **Priorizar** cada parte por el valor que aporta al usuario, cómo le ayudará en su día a día.
- **Revisar** cada parte desarrollada, integrada en producto final, cada 4 semanas como máximo.

- **Colaboración con el cliente, cara a cara.**
- **Transparencia.**
- **Confianza**

¿Cómo se consiguen estos beneficios?

- Soporte a la **innovación**.
- **Productividad y mantenibilidad**.
- **Equipo motivado**, comprometido, creativo y que **disfruta**.



- Equipos **multidisciplinares** y **autoorganizados**.
- Colaborando hacia un **objetivo común**, con un compromiso compartido.
- Creando **sinergias** mediante planteamientos y reflexiones conjuntas.
- Buscando la **excelencia técnica** y la **simplicidad** para poder tener un **paso sostenible**.

- **Team empowerment** (mayor autonomía y responsabilidad, confianza).
- **Management** que crea el **contexto** para que el equipo tenga éxito y que busca su **crecimiento**.

Es una cuestión **CULTURAL**



Cultura de aprendizaje, no de búsqueda de culpables

Actitud

Disciplina

Internet															
Media y telecos															
Software y Hardware															
ERP															
Banca e Inversión															
Sanidad y Salud															
Defensa y aeroespacial															
Juegos															
Otros															

Métodos ágiles

Manifiesto ágil

2001

Estamos descubriendo formas mejores de desarrollar software tanto por nuestra propia experiencia como ayudando a terceros. A través de este trabajo hemos aprendido a valorar:

Individuos e interacciones sobre *procesos y herramientas*

Software que funciona sobre *documentación exhaustiva*

Colaboración con el cliente sobre *negociación de contratos*

Responder ante el cambio sobre *seguimiento de un plan*

Esto es, aunque los elementos a la derecha tienen valor, nosotros valoramos por encima de ellos los que están a la izquierda.

Métodos ágiles más utilizados



EXIT

Scrum

desde 1995

HBR

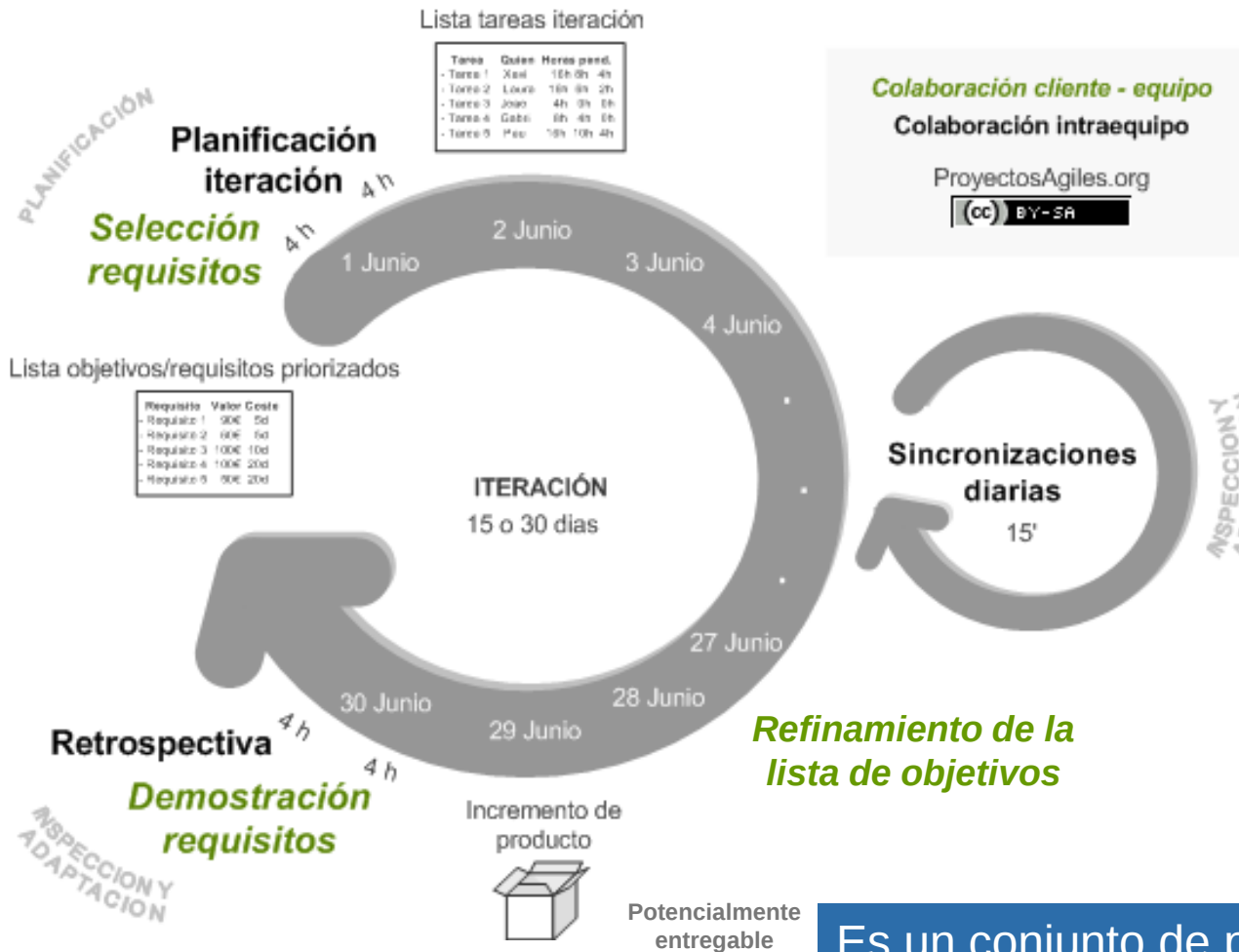
JANUARY-FEBRUARY 1986

The New New Product
Development Game

Hiroataka Takeuchi and Ikujiro Nonaka



Scrum - Proceso de gestión ágil de proyectos y trabajo en equipo



Es un proceso empírico, **iterativo e incremental**, priorizando el producto por **valor de negocio** respecto a costes.

La **mejora continua** está integrada. De manera **regular**:

- Se muestra **producto final**, integrado, probado y documentado.
- El equipo mejora su **proceso de trabajo**.

Es un conjunto de prácticas de **comunicación, colaboración y trabajo en equipo**.

Scrum - Roles



Ciente

(Product Owner)

- El “Propietario del Producto” es el **único representante de todos los interesados en el proyecto**. Puede ser interno o externo. Tiene la responsabilidad de **conocer y definir los objetivos** y los **prioriza**. Su misión es **dirigir los resultados del proyecto** maximizando el ROI.



Equipo

- El equipo es **multidisciplinar, autogestionado** y con **responsabilidad conjunta y mutua**. Normalmente cada equipo es de **5 a 9 personas***, que trabajan en un **espacio común** para permitir la comunicación cara a cara y que se sincronizan diariamente. Realiza las **estimaciones**.

** Se puede hacer Scrum con 3 personas. También se ha utilizado en proyectos con 250 personas, dado que se dividen en varios equipos.*



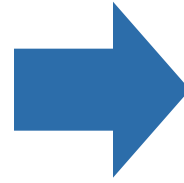
Facilitador

(Scrum Master)

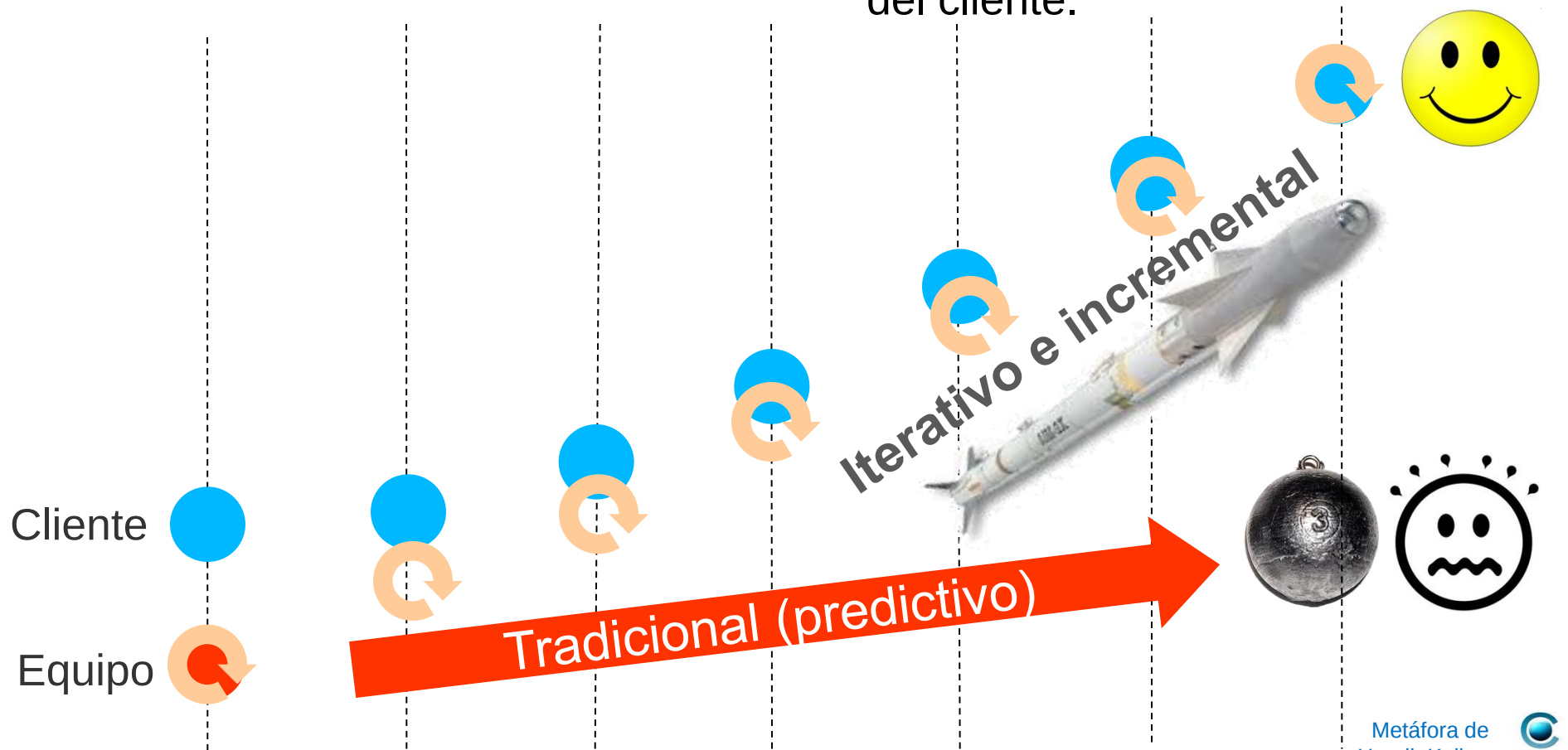
- El jefe de proyecto pasa a ser un **facilitador** de la **colaboración** intraequipo y con el cliente (por ejemplo en las reuniones de Scrum) y **quita impedimentos** para que el equipo se mantenga enfocado. Es el **responsable del proceso e impide interferencias** externas.

Control empírico → Iterativo e incremental

Participación del cliente y transparencia para que pueda guiar de manera regular los resultados del proyecto.



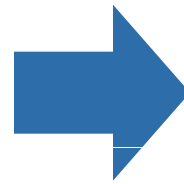
Hacer **entregas cortas** y regulares del **producto final** (cada 2-4 semanas) para obtener **feedback** e irse acercando a las **expectativas** del cliente.



Metáfora de
Henrik Kniberg  crisp

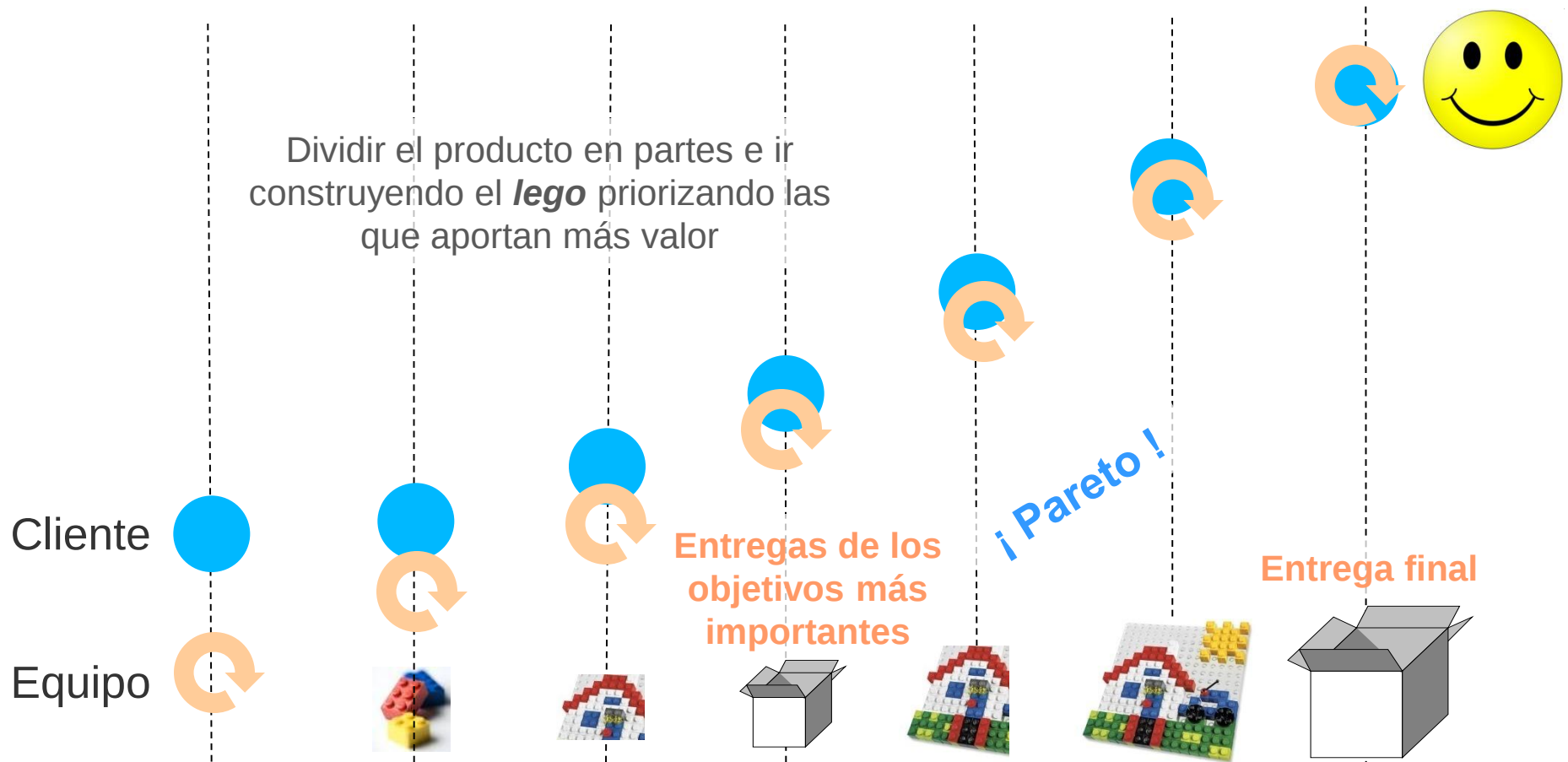
Priorización por **valor** de negocio

Proporcionar **resultados anticipados** (“time to market”)



Orientar el proyecto a **objetivos para el cliente, no a tareas**, priorizando según el **valor de negocio** vs **esfuerzo** y **riesgo**.

Dividir el producto en partes e ir construyendo el **lego** priorizando las que aportan más valor



<http://www.1000steine.com/brickset/images/6162-1.jpg>

Mejora continua → Retrospectivas

Cada iteración, no sólo al final del proyecto.

¿Qué ha funcionado?

¿Qué hay que mejorar y cómo?

Item #	Description	Est.	Est.
1	Finish Analysis visualization	15	15
2	Get all of requested shared data in database	9	15
3	Add Reporting	15	15
4	Customize the dashboard	15	15
5	Done / End Item	15	15
6	Analysis Manager	15	15
7	File formats not supported are out of date	15	15
8	Reporting Manager	15	15
9	Analysis Manager	15	15
10	Analysis Manager	15	15
11	Analysis Manager	15	15
12	Analysis Manager	15	15
13	Analysis Manager	15	15
14	Analysis Manager	15	15
15	Analysis Manager	15	15
16	Analysis Manager	15	15
17	Analysis Manager	15	15
18	Analysis Manager	15	15
19	Analysis Manager	15	15
20	Analysis Manager	15	15
21	Analysis Manager	15	15
22	Analysis Manager	15	15
23	Analysis Manager	15	15
24	Analysis Manager	15	15
25	Analysis Manager	15	15
26	Analysis Manager	15	15
27	Analysis Manager	15	15
28	Analysis Manager	15	15
29	Analysis Manager	15	15
30	Analysis Manager	15	15
31	Analysis Manager	15	15
32	Analysis Manager	15	15
33	Analysis Manager	15	15
34	Analysis Manager	15	15
35	Analysis Manager	15	15
36	Analysis Manager	15	15
37	Analysis Manager	15	15
38	Analysis Manager	15	15
39	Analysis Manager	15	15
40	Analysis Manager	15	15
41	Analysis Manager	15	15
42	Analysis Manager	15	15
43	Analysis Manager	15	15
44	Analysis Manager	15	15
45	Analysis Manager	15	15
46	Analysis Manager	15	15
47	Analysis Manager	15	15
48	Analysis Manager	15	15
49	Analysis Manager	15	15
50	Analysis Manager	15	15
51	Analysis Manager	15	15
52	Analysis Manager	15	15
53	Analysis Manager	15	15
54	Analysis Manager	15	15
55	Analysis Manager	15	15
56	Analysis Manager	15	15
57	Analysis Manager	15	15
58	Analysis Manager	15	15
59	Analysis Manager	15	15
60	Analysis Manager	15	15
61	Analysis Manager	15	15
62	Analysis Manager	15	15
63	Analysis Manager	15	15
64	Analysis Manager	15	15
65	Analysis Manager	15	15
66	Analysis Manager	15	15
67	Analysis Manager	15	15
68	Analysis Manager	15	15
69	Analysis Manager	15	15
70	Analysis Manager	15	15
71	Analysis Manager	15	15
72	Analysis Manager	15	15
73	Analysis Manager	15	15
74	Analysis Manager	15	15
75	Analysis Manager	15	15
76	Analysis Manager	15	15
77	Analysis Manager	15	15
78	Analysis Manager	15	15
79	Analysis Manager	15	15
80	Analysis Manager	15	15
81	Analysis Manager	15	15
82	Analysis Manager	15	15
83	Analysis Manager	15	15
84	Analysis Manager	15	15
85	Analysis Manager	15	15
86	Analysis Manager	15	15
87	Analysis Manager	15	15
88	Analysis Manager	15	15
89	Analysis Manager	15	15
90	Analysis Manager	15	15
91	Analysis Manager	15	15
92	Analysis Manager	15	15
93	Analysis Manager	15	15
94	Analysis Manager	15	15
95	Analysis Manager	15	15
96	Analysis Manager	15	15
97	Analysis Manager	15	15
98	Analysis Manager	15	15
99	Analysis Manager	15	15
100	Analysis Manager	15	15

Process Backlog

Timeboxing

**Fijar el tiempo
máximo para
conseguir un objetivo
ayuda a priorizar y
fuerza la toma de
decisiones**



**Productividad,
efectividad y
creatividad**

Lean Software Development



<http://www.flickr.com/photos/urbangarden/336062279/> <http://www.flickr.com/photos/concars/2967353238/>

Lean Software Development

Rapidez, flexibilidad, flujo

Visión sistémica, enfoque organizativo (de empresa)

- Foco en **minimizar el tiempo que se tarda en proporcionar valor**, desde la concepción del producto hasta su entrega al consumidor o usuario final.
 - **Limitar el trabajo a la capacidad productiva - *pull***
 - **Minimizar el Work In Progress** para conseguir flujo.
 - **Reducir la multitarea**, mejorar la comunicación.
 - **Quitar impedimentos** (*“stop de line”*).
 - **Reducir defectos.**
- **Just In Time** de requisitos por valor al cliente –*pull*, **reducir inventario entre fases, evitar sobreingeniería y productos defectuosos.**



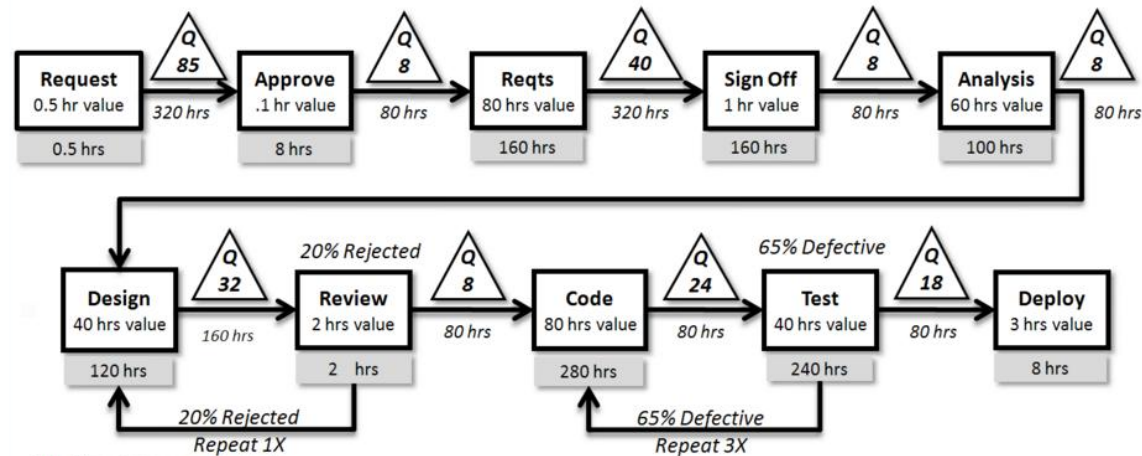
INDITEX

Lean - Principios

1. **Respetar a las personas**, porque el equipo es quien conoce cómo mejorar el proceso en que trabaja.
2. **Eliminar los desperdicios** que se producen en el proceso, todo aquello que no produce valor añadido en el producto.
3. **Aplazar el compromiso**, retardar las decisiones hasta que se disponga de toda la información o no se pueda esperar más.
4. **Crear conocimiento**, tener feedback regular con el cliente para alinearse con sus expectativas.
5. **Hacer entregas rápidas**, para permitir que el cliente pueda aprovechar antes los beneficios que le aporta el proyecto.
6. **Desarrollar con calidad interna**, de manera que el producto pueda ir creciendo con una velocidad sostenida y bajo coste.
7. **Optimizar la totalidad del proceso**, mejorar el proceso de creación del producto en la organización, desde la idea hasta su entrega.

Lean - Herramientas

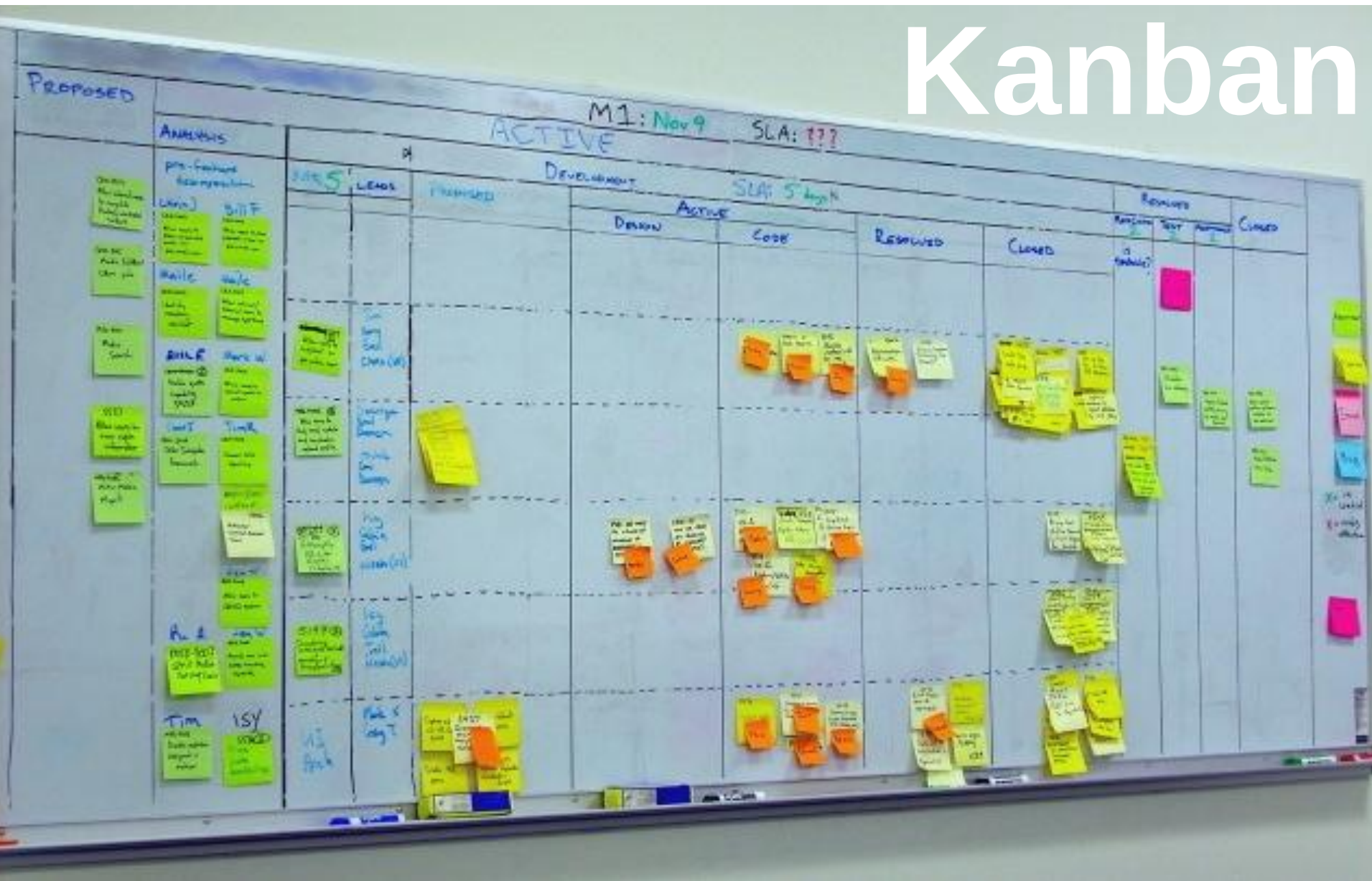
- Visualizar la globalidad del proceso
 - Mapas de flujo de valor - Foco en minimizar el tiempo desde la idea hasta su entrega al consumidor y eliminar el re-trabajo (corrección de errores, etc.).



Eficiencia proceso
= 16%

- Kanban
- Product Portfolio Management por valor al cliente.
- Empaquetado de objetivos en **MMFs** (Minimal Marketable Features).
- Énfasis en **BDD, TDD, patrones de diseño y refactorización** como soporte a una **arquitectura emergente y flexible**.
- **Ciclos cortos** (iteraciones) para anticipar pruebas y revisiones.

Kanban



Kanban: gestión visual de servicios/operaciones*

* entornos poco planificables
o que necesitan máxima flexibilidad

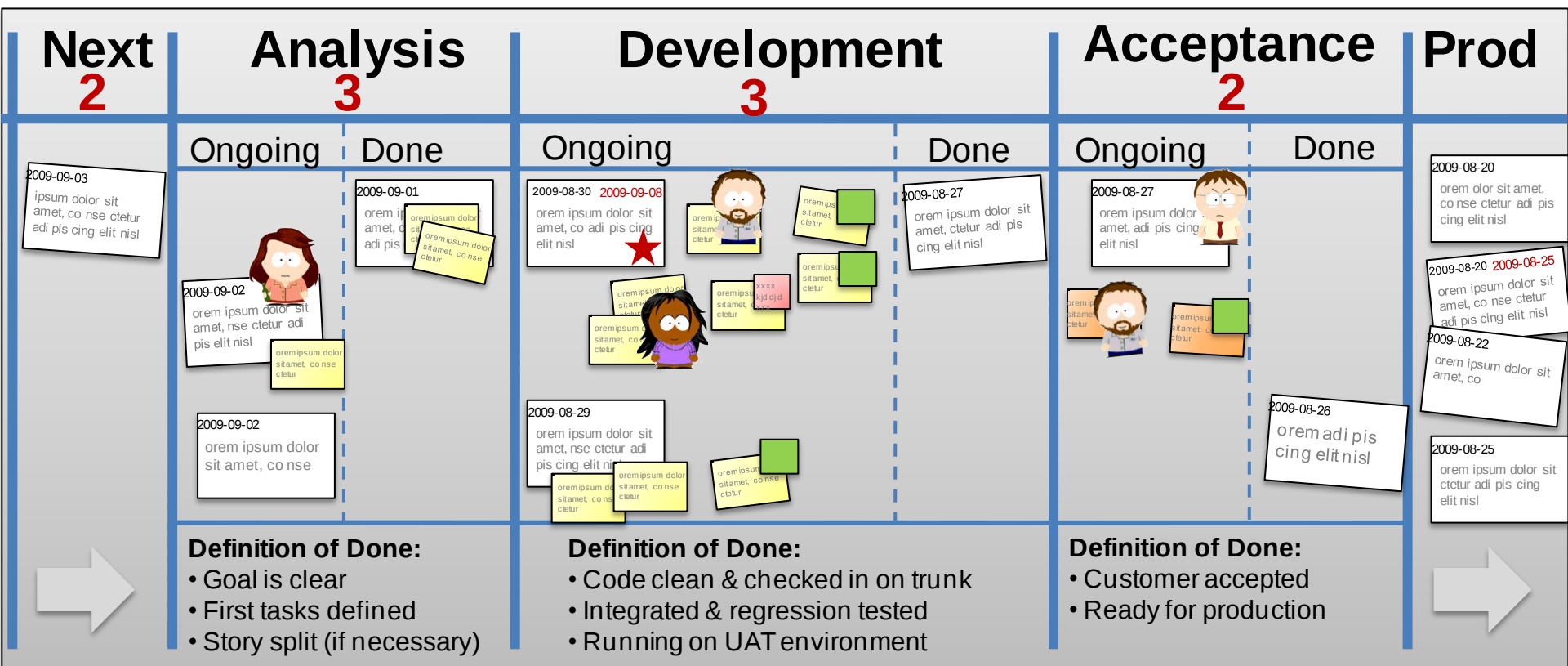
desde 2004
en TI

Señalización
para *pull*

Minimizar el tiempo de entrega y mejorar de manera continua mediante:

- Visualización del flujo de valor e identificación de cuellos de botella.
- Limitación del trabajo en curso y colas

http://agileproductdesign.com/blog/2009/images/kanban_board.jpg



Feature / story

Date when added to board

2009-08-20
2009-09-30

(description)

Hard deadline (if applicable)

★ = priority
★★★ = panic

Who is analyzing / testing right now

Task / defect

(description) = task
(description) = defect

(description) = completed

(description) Why = blocked

(description) = who is doing this right now

What to pull first

- Panic**features ★★★
 (should be swarmed and kept moving. Interrupt other work and break WIP limits as necessary)
- Priority**features ★
- Hard deadline** features (only if deadline is at risk)
- Oldest** features



Extreme Programming

desde 1996



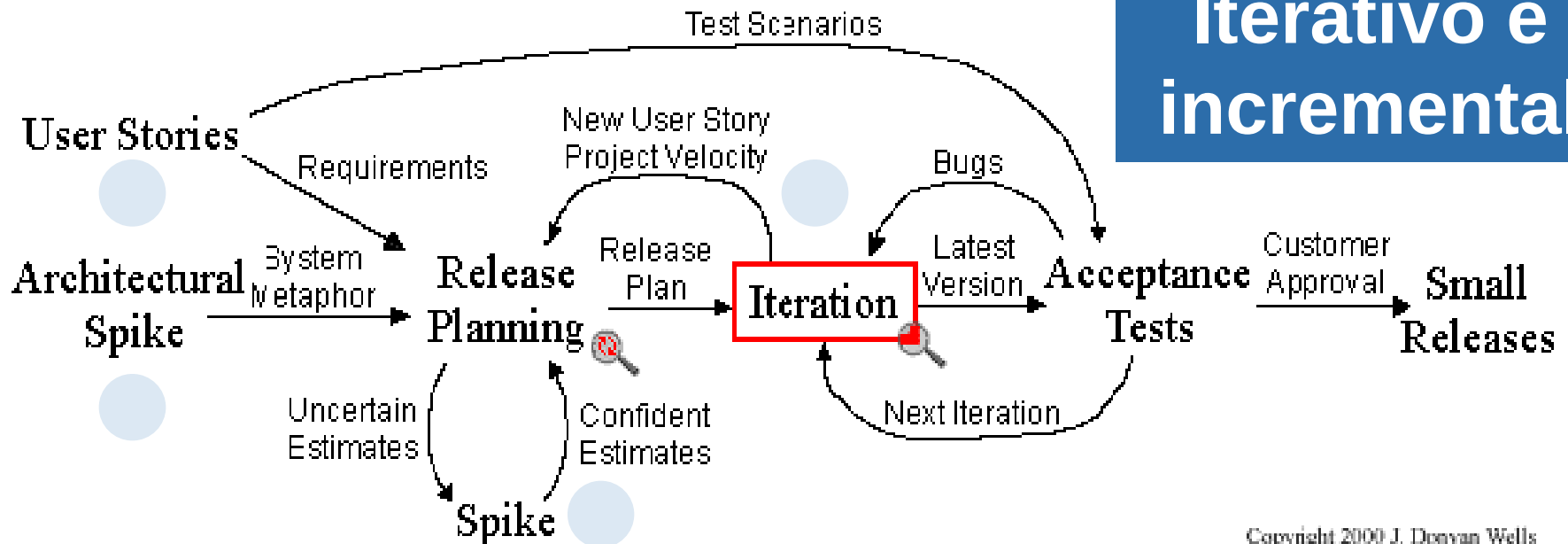
http://www.rubyjax.com/assets/2009/5/21/rubyjax_pairing.jpg

eXtreme Programming - Gestión de proyecto



Extreme Programming Project

**Iterativo e
incremental**



Copyright 2000 J. Donovan Wells

[ExtremeProgramming.org home](http://ExtremeProgramming.org) | [Zoom in on Iteration.](#) | [Starting with XP](#) | [Email the webmaster](#)

XPlorations

 **Wiki Wiki**
The Portland
Pattern Repository

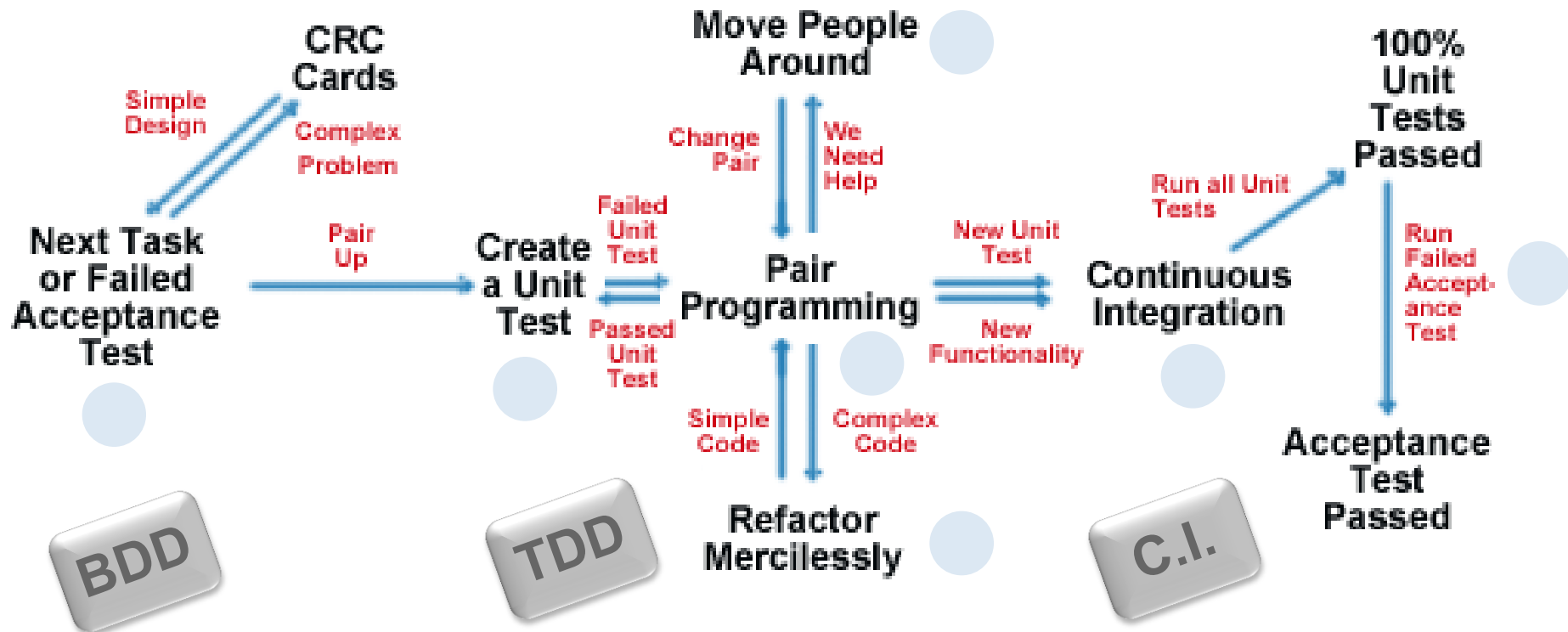
XP
programming.com

Copyright 2000 Don Wells all rights reserved

eXtreme Programming - Ingeniería

Extreme Programming

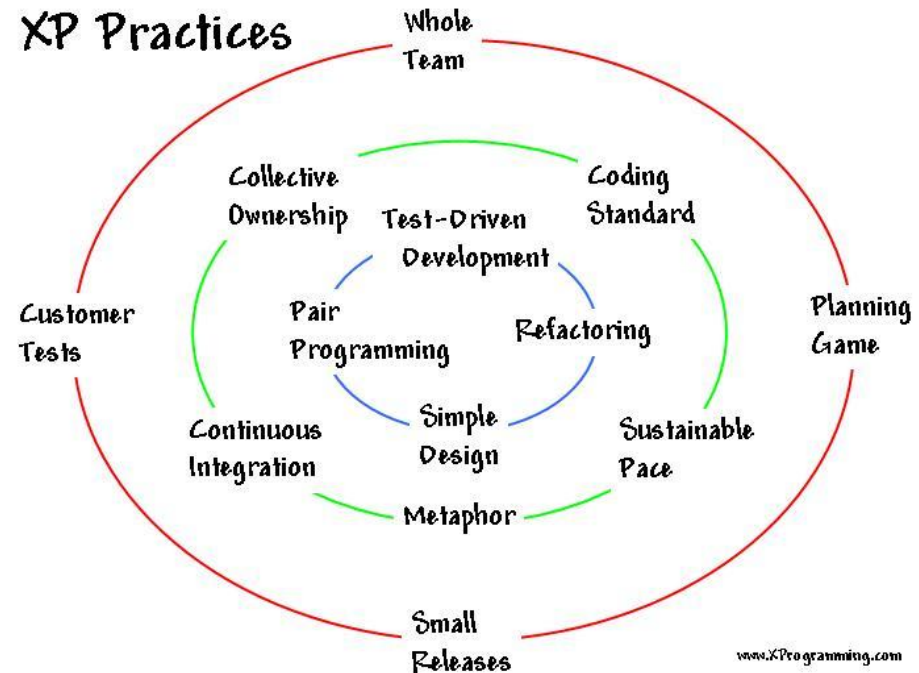
Ciclo de desarrollo guiado por pruebas. Automatización.



<http://www.computertest.co.uk/images/image070.gif>

eXtreme Programming - Prácticas

- Historias de usuario + BDD.
- Pruebas de concepto extremo a extremo.
- Estándares de codificación.
- Pruebas unitarias.
- TDD (Test Driven Development)
- Refactorización. Arquitectura emergente.
- Integración y pruebas continuas, automatizadas.
- Revisiones de código y/o programación en parejas.
- Propiedad colectiva del código.



HERRAMIENTAS ÁGILES



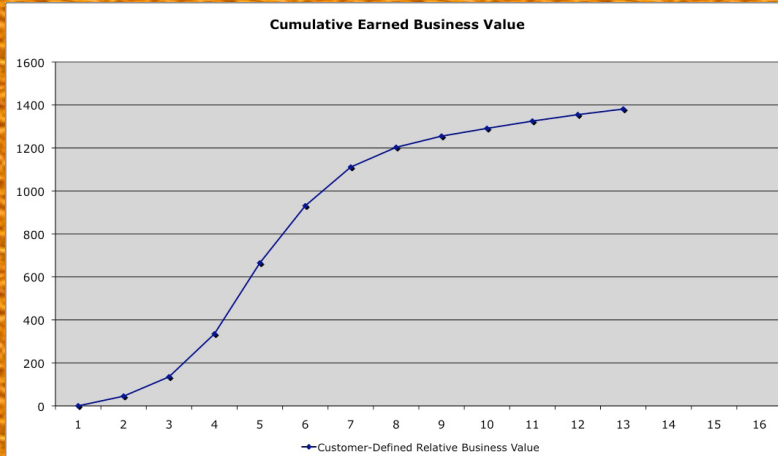
<http://www.proyectosagiles.org>

Radiadores de información físicos, gestión visual

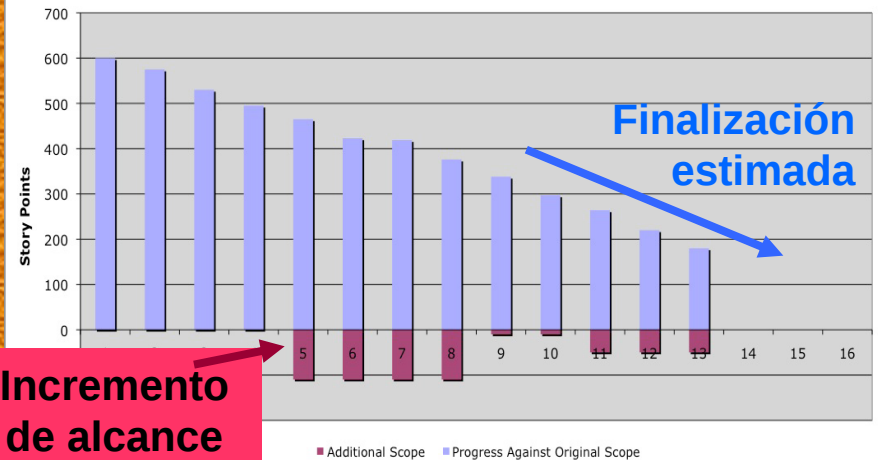


Gráficos de tendencias

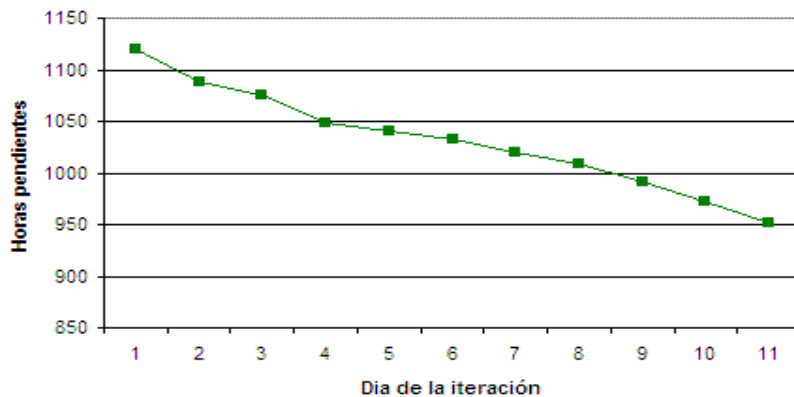
Valor entregado



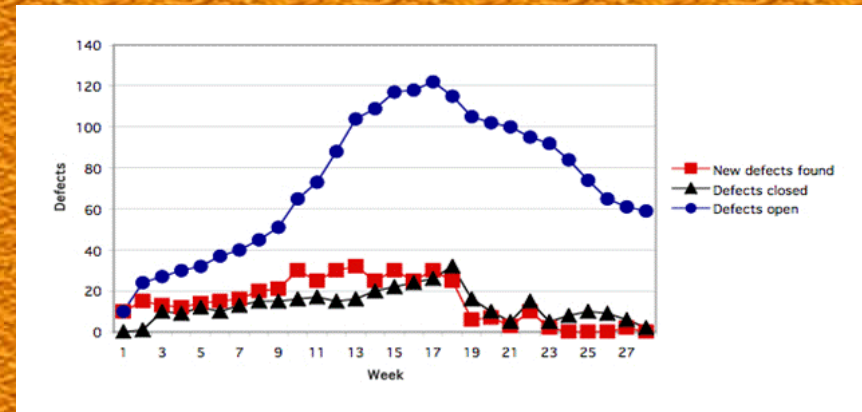
Entrega de objetivos y velocidad



Horas pendientes en la iteración “Sprint burndown chart”



Defectos



Historias de usuario

<i>Como usuario cliente Platinum, quiero ver productos relacionados con el seleccionado con el objetivo de saber si hay otros productos que me pueda interesar comprar.</i>	Valor	80
	Coste	4

Condiciones de satisfacción

- *Escenario* navegación por productos y drill-down
 - *Dado* un cliente Platinum, *cuando* el usuario realice la consulta *entonces* los productos aparecerán ordenados por valoración y su margen de beneficio específico para clienes Platinum.
 - *Cuando* el usuario haga clic en un producto, *entonces* se desplegará el detalle en forma de pop-up.
- *Escenario* presentación de ofertas
 - *Dada* una oferta activa para clientes Platinum *entonces* la oferta debe aparecer en el lado izquierdo de la pantalla *y* deberá indicar los días que restan de vigencia.



FACILITADORES E IMPEDIMENTOS

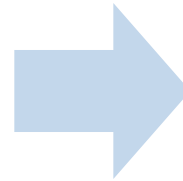


<http://www.viajejet.com/wp-content/viajes/juegos-al-aire-libre-lucha-de-cuerda.jpg>

El equipo

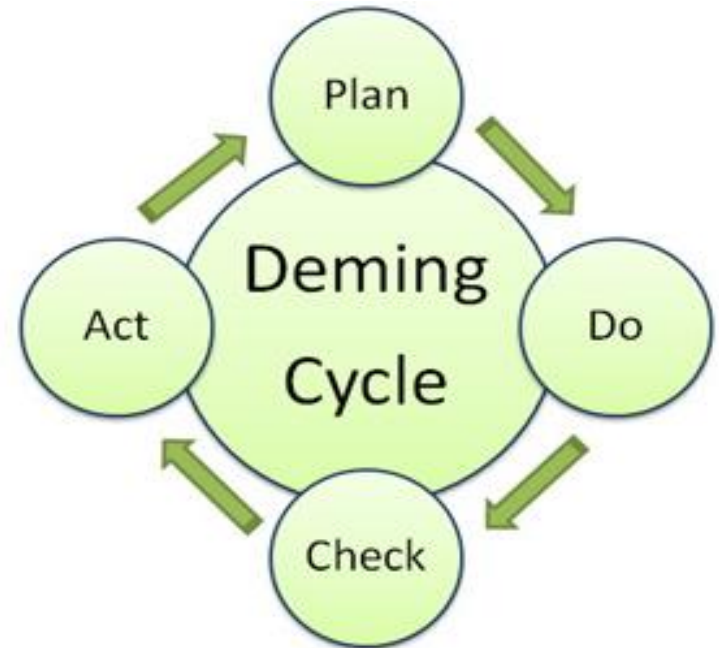
Potenciación del equipo

Para obtener las mejores **sinergias**, creatividad, productividad y motivación.



Colaboración del equipo en la creación del producto, planificación y

Mejora continua



Cultural

Apoyo del *management* de la organización, tienen que creer en esto

Más autonomía y más responsabilidad

Compromiso compartido

El gestor, facilitador y coach

El buen gestor no busca culpables,

sino mejorar el proceso de trabajo.

Produce parálisis, ocultación de
información, sobreautoprotección

Innovación

MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA

Autonomía

Maestría

Propósito y Reconocimiento

**LA
SOR
PREN
DENTE
VERDAD
SOBRE QUÉ
NOS MOTIVA**

DANIEL H. PINK
"SÓLO PINK PUEDE
CONVERTIR UN VIA-
JE AL INTERIOR DE
NUESTRA MENTE
EN ALGO TAN FASCI-
NANTE Y DIVERTIDO
COMO ESTE LIBRO."
NEW YORK POST
**BEST SELLER
INTERNACIONAL**

Go See
Encourage them
Protect them
Serve them

El gestor, facilitador y coach

El buen gestor sabe que siempre hay cosas por aprender,



y ofrece su comportamiento como ejemplo.

Humildad

Crecimiento del equipo

Soft Skills

El cliente guía los resultados del proyecto

El Product Owner es el representante **único** de todos los interesados en el proyecto.



Mantiene un **plan de producto** priorizado por **valor respecto a coste**.



Socios en lugar de clientes y proveedores



El cliente forma parte del equipo y tiene disponibilidad para planificar, revisar y dar detalle a los objetivos en cada iteración.

http://www.rdacorp.com/images/img_partners_main.jpg

Flexibilidad

Facilidad para hacer cambios controlados y baratos manteniendo la calidad.

Flexibilidad para conseguir el ganar-ganar entre cliente y proveedor.

Nuevas técnicas y tecnologías

Historias de usuario

Pruebas de concepto extremo o a extremo

TDD
Desarrollo guiado por pruebas

Programación en parejas
y/o peer reviews

Refactorización

Integración y pruebas continuas

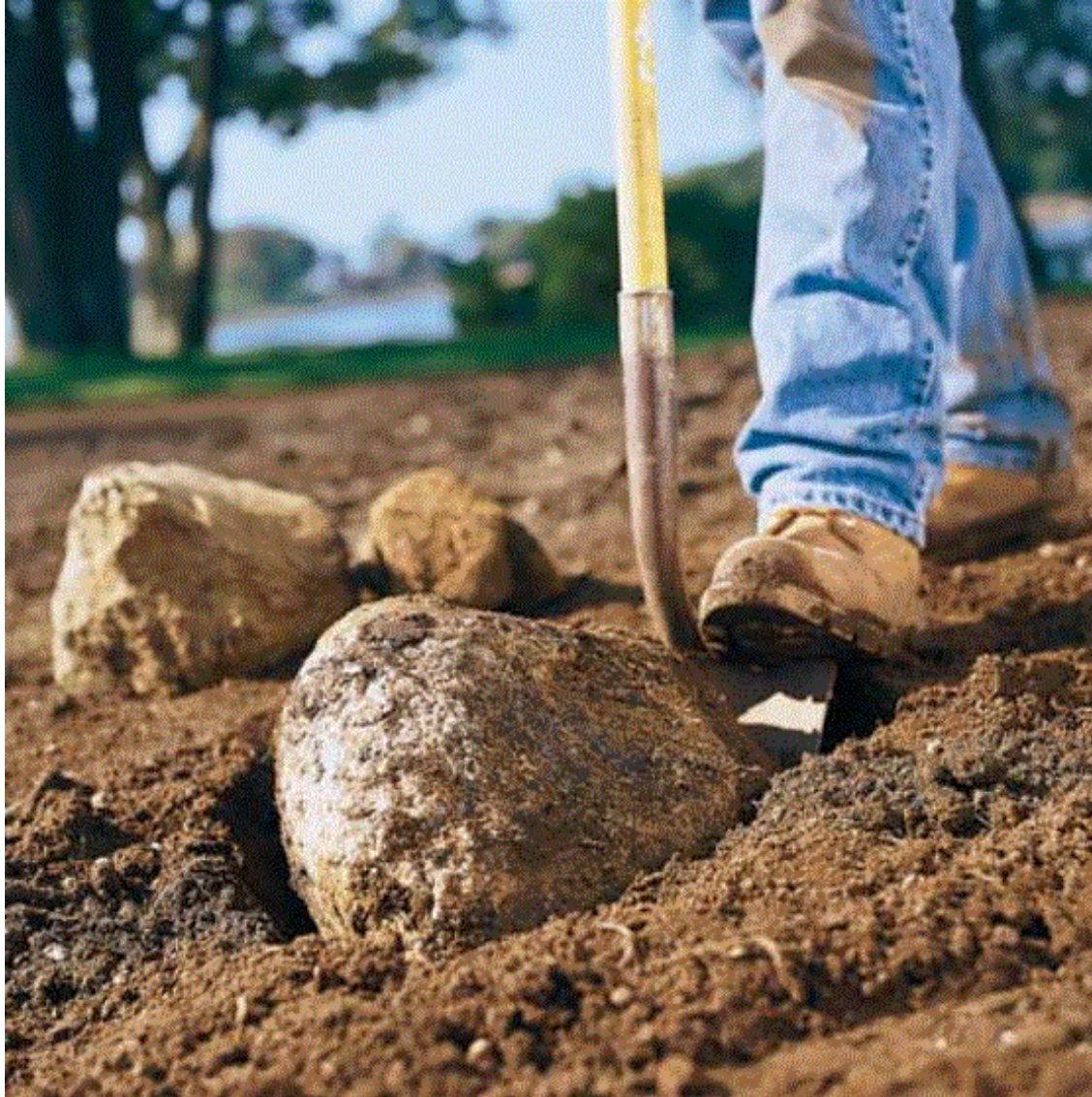


- xUnit, EasyMock
- JDepend, PMD
- Maven, Hudson, Ant
- Hudson, Cruise, Bamboo
- FIT, Fitnesse, Conordion, Cucumber



http://thetalkinghorse.files.wordpress.com/2009/01/dire_straits_money_for_nothing1.jpg?w=300&h=300

Compromiso de la Dirección



<http://img2.timeinc.net/toh/images/handbook/sept05/lawn05.jpg>

Quitar impedimentos

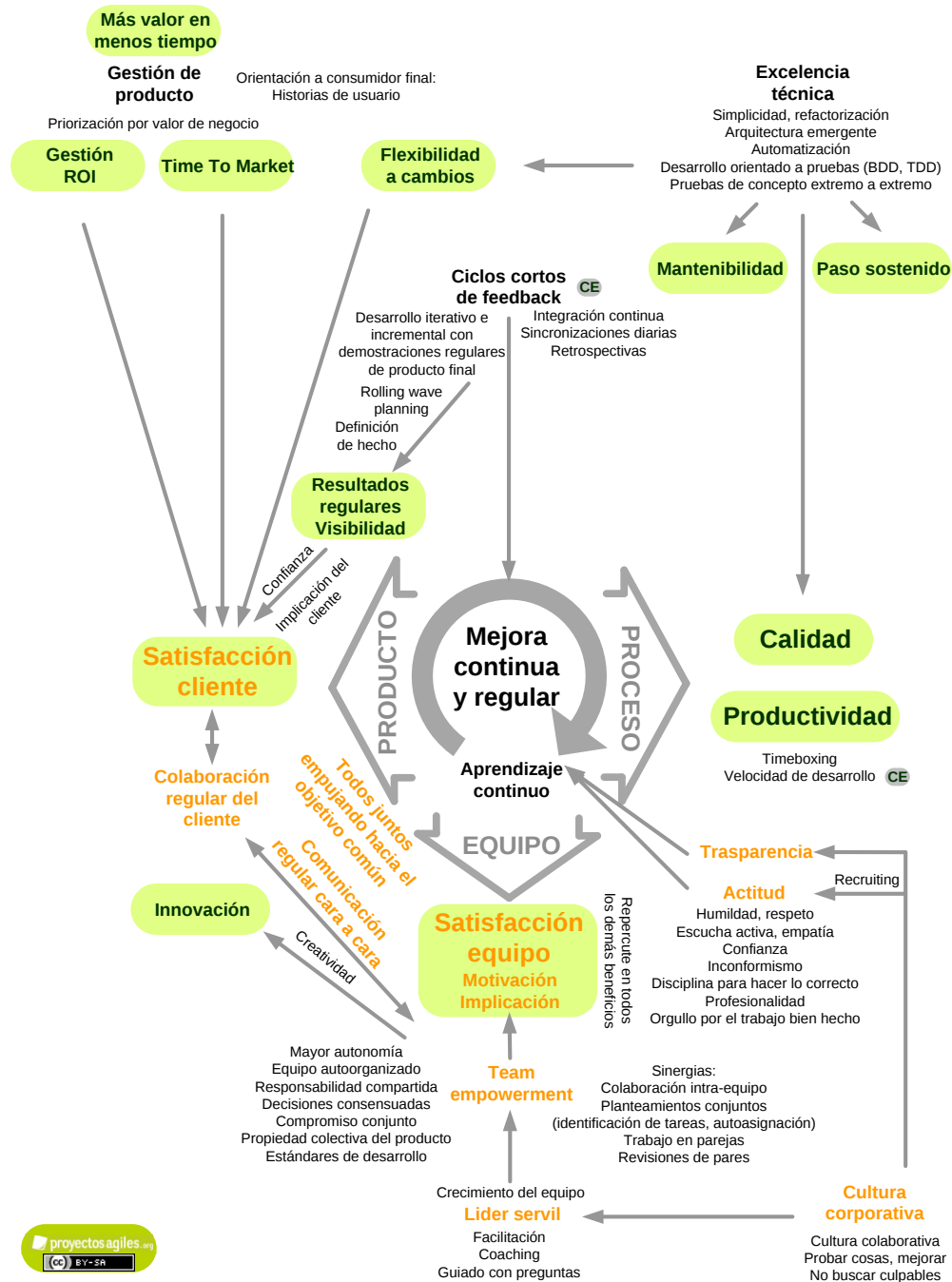
- **Mensajes claros** sobre el cambio a un modelo de facilitación.
- **Aportar recursos.**
- **Resolver problemas** endémicos. Tomar decisiones.
- Realizar **cambios organizativos.**

En resumen: para conseguir los beneficios esperados no sólo hay que utilizar unas prácticas, sino seguir unos valores.

ACTITUD

Leyenda

Beneficio	Elemento facilitador
CE Control Empírico	Personas



RECURSOS



<http://afsdelparpa.org/images/hands.jpg>

Bibliografía

<http://www.proyectosagiles.org/recursos-scrum>

Libros

En inglés:

- Agile Software Development with Scrum – *Ken Schwaber*.
- Collaboration Explained: Facilitation Skills for Software Project Leaders – *Jean Tabaka*. Cómo ser un buen Facilitador y cómo guiar actividades de colaboración y trabajo en equipo (como las de Scrum).
- Agile Estimating and Planning – *Mike Cohn*.
- User Stories Applied: For Agile Software Development – *Mike Cohn*. Técnicas para la creación de la lista de requisitos priorizada (Product Backlog).
- Agile Retrospectives: Making Good Teams Great – *Esther Derby*.
- The Art of Agile Development – *James Shore, Shane Warden*.
- Agile Project Management with Scrum – *Ken Schwaber*. Experiencias de solución de problemas aplicando Scrum.
- Succeeding with Agile: Software Development Using Scrum – *Mike Cohn*.
- Agile Adoption Patterns: A Roadmap to Organizational Success – *Amr Elssamadisy*. Técnicas y estrategias de implantación en función de los principales problemas de negocio a resolver.
- The Enterprise and Scrum – *Ken Schwaber*. Cómo escalar y implantar Scrum a nivel organizativo.

En español:

- [Scrum y XP desde las trincheras](#) – *Henrik Kniberg*. Libro gratuito [traducido por Proyectalis](#). Cómo utilizar Scrum en conjunción con eXtreme Programming en proyectos de desarrollo de software.
- [Scrum vs Kanban](#) – *Henrik Kniberg*. Libro gratuito [traducido por Proyectalis](#). Parecidos y diferencias entre Scrum y Kanban, con un caso práctico.
- [Diseño ágil con TDD](#) – *Carlos Blé Jurado, Juan Gutiérrez Plaza, Fran Reyes Perdomo y Gregorio Mena*. Libro gratuito sobre Test Driven Development como manera de hacer diseño técnico ágil.
- Culturas innovadoras 2.0, libro de [Juan Carrión](#).

Comunidades ágiles

España



Mundial



Latinoamérica



Mundial



Grupos locales

Madrid, Barcelona,
Galicia, Castilla y
León, Canarias, Zona
Norte, Aragón,
Levante, Andalucía

Grupo local de
Barcelona



Eventos y cursos



Postgrado en métodos ágiles

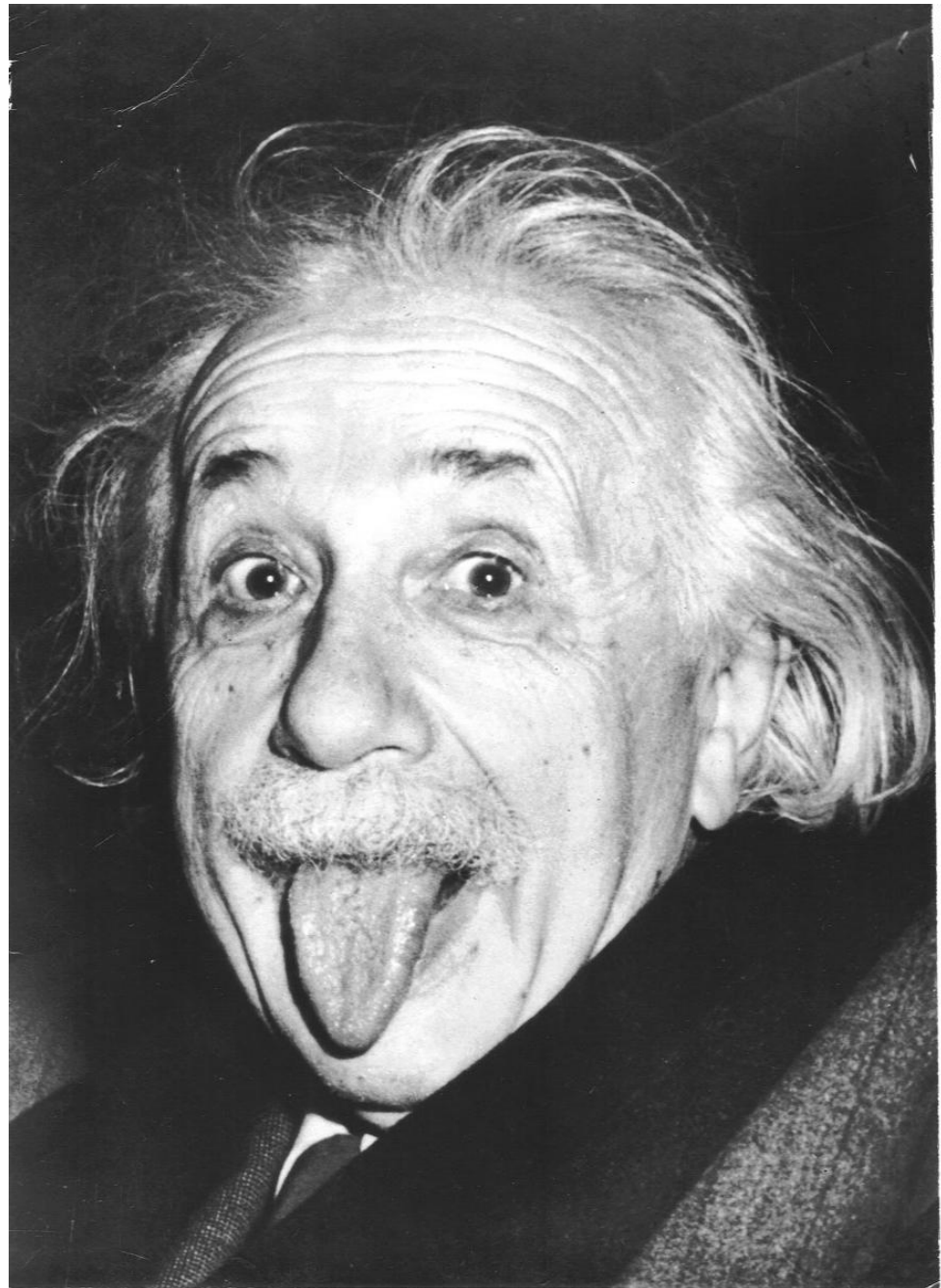


Internet															
Media y telecos															
Software y Hardware															
ERP															
Banca e Inversión															
Sanidad y Salud															
Defensa y aeroespacial															
Juegos															
Otros															

La diferencia no está
en saberlo, sino en
cambiar

*“Locura: Hacer
lo mismo que la
vez anterior,
pero esperar
resultados
diferentes.”*

Albert Einstein (atribuida)

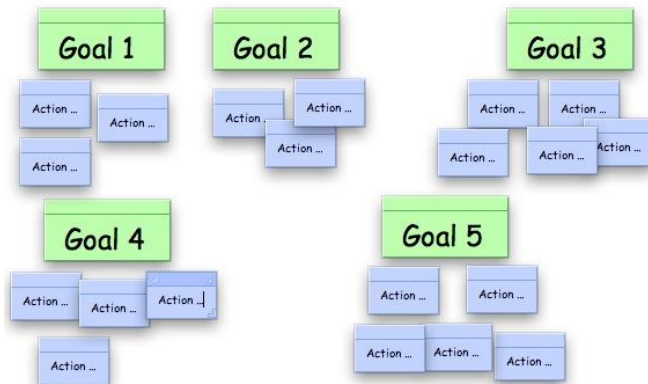
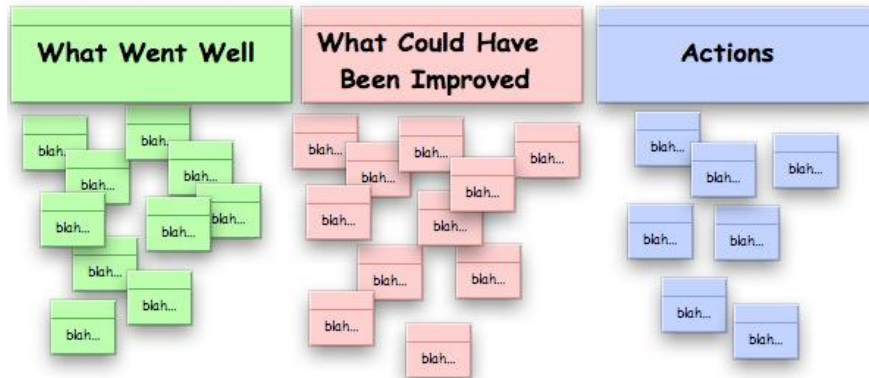


¿PREGUNTAS?



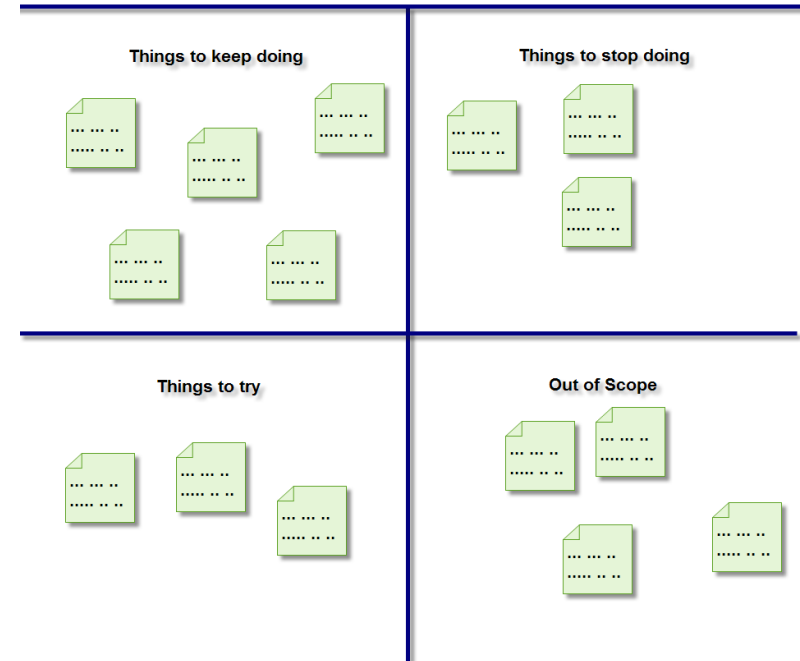
<http://www.oregonsynod.org/faithinaction/volunteer/raise-your-hand.jpg>

Retrospectiva

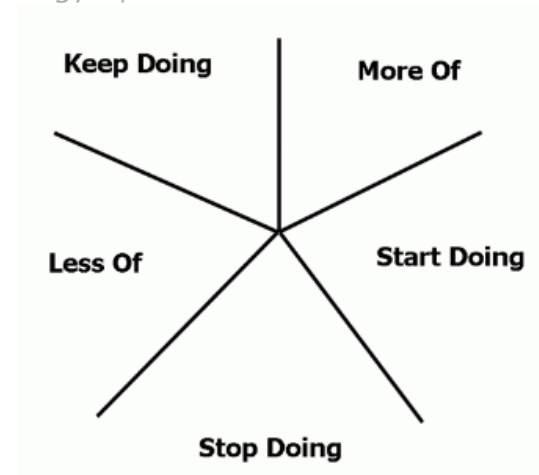


<http://fabiopereira.me/blog/wp-content/uploads/2008/11/walldc93a7f3-2d9d-4525-8301-d40ad993e66f.jpg>

Sprint Retrospective



IT-Zynergy ApS



La alternativa ágil