



# GESTIÓN ÁGIL DE PROYECTOS

por Cecilia Boggi

## *Términos y conceptos claves*

*Nota: Esta lista de términos ha sido confeccionada a partir del Glosario del PMBOK® (Project Management Institute, 2017, p. 698) y del Glosario de la Guía de Práctica Ágil (Project Management Institute; Agile Alliance, 2017, p. 150). Es importante resaltar que las definiciones aquí expresadas pueden tener significados disímiles en industrias específicas u otras áreas del conocimiento diferentes a las estudiadas en esta materia.*

**Acta de Constitución del Equipo:** Contrato social del equipo que define la forma en que los miembros del equipo interactúan entre sí.

**Acta de Constitución del Proyecto:** Documento emitido por el iniciador del proyecto o patrocinador, que autoriza formalmente la existencia de un proyecto y confiere al director de proyecto la autoridad para aplicar los recursos de la organización a las actividades del proyecto.

**Actividad:** Porción definida y planificada de trabajo ejecutado durante el curso de un proyecto.





**Ágil (Agile):** Un término usado para describir una mentalidad de valores y principios según lo expuesto en el Manifiesto de Ágil.

**Alcance:** Suma de productos, servicios y resultados a ser proporcionados como un proyecto. Véase también alcance del proyecto y alcance del producto.

**Alcance del Producto:** Características y funciones de un producto, servicio o resultado.

**Alcance del Proyecto:** Trabajo realizado para entregar un producto, servicio o resultado con las funciones y características especificadas.

**Amenaza:** Riesgo que tendría un impacto negativo sobre uno o más objetivos del proyecto.

**Análisis de Interesados:** Técnica que consiste en recopilar y analizar de manera sistemática información cuantitativa y cualitativa, a fin de determinar qué intereses particulares deben tenerse en cuenta a lo largo del proyecto.

**Artefacto:** Salidas o entregables de los procesos del proyecto.  
Cadencia. Un ritmo de ejecución.

**Calidad:** Grado en el que un conjunto de características inherentes satisface los requisitos.

**Cambio:** Modificación de cualquier entregable.  
Ciclo de Vida Ágil. Un enfoque que es tanto iterativo como incremental a fin de refinar los elementos de trabajo y poder entregar con frecuencia.

**Ciclo de Vida Incremental.** Un enfoque que proporciona entregables terminados que el cliente puede utilizar de inmediato.

**Ciclo de Vida Iterativo.** Un enfoque que permite obtener retroalimentación para el trabajo sin terminar, a fin de mejorar y modificar ese trabajo.



**Ciclo de Vida Predictivo.** Un enfoque más tradicional, en el que la mayor parte de la planificación ocurre por adelantado, y luego se ejecuta en una sola pasada; es un proceso secuencial.

**Ciclo de Vida del Producto:** Serie de fases que representan la evolución de un producto, desde el concepto hasta la entrega, el crecimiento, la madurez y el retiro.

**Ciclo de Vida del Proyecto:** Serie de fases que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su conclusión.

**Coach Ágil.** Una persona con conocimientos y experiencia en Ágil que puede capacitar, orientar y guiar a organizaciones y equipos a lo largo de su transformación.

**Colocación:** Estrategia en la cual los miembros del equipo del proyecto se ubican físicamente cerca, para mejorar la comunicación, las relaciones laborales y la productividad.

**Contrato:** Un contrato es un acuerdo vinculante para las partes en virtud del cual el vendedor se obliga a proveer el producto, servicio o resultado especificado y el comprador a pagar por él.

**Co-ubicación:** Véase Colocación.

**Criterios de Aceptación:** Conjunto de condiciones que debe cumplirse antes de que se acepten los entregables.

**Defecto:** Imperfección o deficiencia en un componente de un proyecto, que hace que dicho componente no cumpla con sus requisitos o especificaciones y deba ser reparado o reemplazado.

**Definición de Hecho o Terminado:** Una lista de verificación construida por el equipo que incluye todos los criterios requeridos para que un producto sea considerado como terminado y listo para usar por el cliente.

**Definición de Listo:** Una lista de verificación construida por el equipo que determina que un requerimiento centrado en el usuario tiene toda la información requerida por el equipo para poder comenzar a trabajar en él.



**Descomposición:** Técnica utilizada para dividir y subdividir el alcance del proyecto y los entregables del proyecto en partes más pequeñas y manejables.

**Desperdicio:** Trabajo que no agrega valor.

**Dueño del Producto / Product Owner:** Una persona responsable de maximizar el valor del producto y quien es el responsable final y rinde cuentas sobre el producto final que se construya. Véase también Administrador de Solicitudes de Servicio.

**Elaboración Progresiva:** Proceso iterativo de incrementar el nivel de detalle de un plan para la dirección del proyecto a medida que se cuenta con mayor cantidad de información y con estimaciones más precisas.

**Enfoque Ágil:** Un enfoque que es tanto iterativo como incremental a fin de refinar los elementos de trabajo y poder entregar con frecuencia.

**Enfoque Híbrido:** Una combinación de dos o más elementos ágiles y no ágiles, que tienen un resultado final que no es ágil.

**Enfoque Orientado al Cambio:** Véase Enfoque Ágil.

**Enfoque Orientado al Plan:** Véase Enfoque Predictivo.

**Enfoque Predictivo:** Un enfoque sobre la gestión del trabajo que utiliza un plan de trabajo y la gestión de ese plan de trabajo a lo largo del ciclo de vida de un proyecto.

**Entregable:** Cualquier producto, resultado o capacidad única y verificable para ejecutar un servicio que se debe producir para completar un proceso, una fase o un proyecto.

**Entrega Continua:** La práctica de ofrecer de inmediato incrementos de funciones a los clientes, a menudo mediante el uso de lotes de pequeño tamaño y tecnología de automatización.

**Equipo Auto Organizado:** Un equipo multifuncional en el que las personas asumen el liderazgo de forma fluida, según sea necesario para lograr los objetivos del equipo.



**Equipo de Scrum:** Describe la combinación de equipo de desarrollo, Scrum Master y dueño del proceso utilizados en Scrum.

**Equipo del Proyecto:** Conjunto de individuos que respaldan al director del proyecto en la realización del trabajo del proyecto para alcanzar sus objetivos. Véase también equipo de dirección del proyecto.

**Equipo Multidisciplinario:** Un equipo que incluye profesionales con todas las habilidades necesarias para entregar incrementos valiosos de producto.

**Equipos Virtuales:** Grupos de personas que comparten una meta y cumplen sus roles dedicando poco o nada de tiempo para reunirse cara a cara.

**Estructura de Desglose del Trabajo (WBS/EDT):** Descomposición jerárquica del alcance total del trabajo a ser realizado por el equipo del proyecto para cumplir con los objetivos del proyecto y crear los entregables requeridos.

**Exposición al Riesgo:** Medida acumulada del impacto potencial de todos los riesgos en cualquier momento dado de un proyecto, programa o portafolio.

**Familia de Metodologías Crystal:** Una colección de métodos livianos de desarrollo de software ágil centrados en la adaptabilidad a una circunstancia en particular.

**Fase del Proyecto:** Conjunto de actividades del proyecto relacionadas lógicamente que culmina con la finalización de uno o más entregables.

**Flujo de Valor:** Una construcción organizacional que se centra en el flujo de valor a los clientes a través de la entrega de productos o servicios específicos.

**Gestión de Cambios en la Organización:** Un enfoque integral, cíclico y estructurado para la transición de individuos, grupos y organizaciones desde el estado actual hacia un estado futuro, con los beneficios empresariales previstos.





**Gráfica de Trabajo Pendiente (Burndown Chart):** Una representación gráfica del trabajo pendiente frente al tiempo restante en un período de tiempo preestablecido.

**Gráfica de Trabajo Realizado (Burnup Chart):** Una representación gráfica del trabajo realizado con miras a la liberación de un producto.

**Historia de Usuario (User Story):** Una breve descripción del valor entregable para un usuario específico. Es un compromiso de discusión a fin de aclarar detalles.

**Impedimento:** Un obstáculo que impide que el equipo alcance sus objetivos. También se conoce como un bloqueante.

**Incertidumbre:** Falta de seguridad, de confianza o de certeza sobre algo, especialmente cuando crea inquietud.

**Incremento:** Un entregable funcional, probado y aceptado, que es un subconjunto del resultado general del proyecto.

**Integración Continua:** Una práctica en la que los productos de trabajo de todos los miembros del equipo son frecuentemente integrados y validados entre sí.

**Inspección:** Examen de un producto de trabajo para determinar si se ajusta a los estándares documentados.

**Inteligencia Emocional:** Habilidad para identificar, evaluar y manejar las emociones personales de uno mismo y las de otras personas, así como las emociones colectivas de grupos de personas.

**Interesado:** Individuo, grupo u organización que puede afectar, verse afectado o percibirse a sí mismo como afectado por una decisión, actividad o resultado de un proyecto, programa o portafolio.

**Iteración:** Un bloque de tiempo delimitado (Timebox) para el desarrollo de un producto o entregable en el que se realiza todo el trabajo necesario para entregar valor.



**Lecciones Aprendidas:** Conocimiento adquirido durante un proyecto que muestra cómo se abordaron o deberían abordarse en el futuro los eventos del proyecto, a fin de mejorar el desempeño futuro.

**Liderazgo de Servicio:** La práctica de liderar a través del servicio al equipo, centrándose en la comprensión y abordando las necesidades y el desarrollo de los miembros del equipo con el fin de permitir su máximo desempeño.

**Líder Coach:** Véase Coach Ágil.

**Límite de Trabajo en Progreso (WIP Limit):** Concepto propio del Método Kanban que restringe la cantidad de trabajo que esté empezado y sin terminar.

**Manifiesto de Ágil:** La definición original y oficial de los valores ágiles y principios de Ágil.

**Mapeo de Historias de Usuario (User Story Mapping):** Una práctica visual a fin de organizar el trabajo en un modelo útil para ayudar a entender los conjuntos de características de alto valor que se van a crear a lo largo del tiempo, identificar las omisiones en la lista de trabajo pendiente y planificar de forma efectiva las liberaciones que ofrecen valor a los usuarios.

**Mapeo del Flujo de Valor (Value Stream Mapping):** Una técnica empresarial simplificada utilizada para documentar, analizar y mejorar el flujo de información o materiales requeridos a fin de producir un producto o servicio para un cliente.

**Marco de referencia (Framework):** Un sistema o estructura básica de ideas o hechos que prestan soporte a un enfoque.

**Mentalidad ágil (Agile Mindset):** Una forma de pensar y de comportarse sustentada por los cuatro valores y los doce principios del Manifiesto de Ágil.

**Método Kanban:** Un método ágil inspirado en el sistema de control de inventario Kanban original y utilizado específicamente para el trabajo del conocimiento.



**Métodos de Comunicación:** Procedimiento, técnica o proceso sistemático utilizado para transferir información entre los interesados del proyecto.

**Oficina de Dirección de Proyectos (PMO):** Estructura de gestión que estandariza los procesos de gobernanza relacionados con el proyecto y facilita el intercambio de recursos, metodologías, herramientas y técnicas.

**Organización en Silos:** Una organización estructurada de tal forma que sólo consigue contribuir con un subconjunto de los aspectos requeridos para entregar valor a los clientes.

**Patrocinador:** Persona o grupo que provee recursos y apoyo para el proyecto, programa o portafolio y que es responsable de facilitar su éxito.

**Período de tiempo preestablecido (Timebox):** Un período fijo, por ejemplo, 1 semana, 1 quincena, 3 semanas o 1 mes. Véase también Iteración.

**Plan de Contingencia:** Los planes de contingencia incluyen un conjunto alternativo de acciones y tareas disponibles en caso de que el plan principal deba ser abandonado debido a incidentes, riesgos u otras causas.

**Planificación de Sprints (Sprint Planning):** Un evento colaborativo en Scrum en el cual el equipo Scrum planea el trabajo para el Sprint en ejecución.

**Planificación Gradual:** Técnica de planificación iterativa en la cual el trabajo a realizar a corto plazo se planifica en detalle, mientras que el trabajo futuro se planifica a un nivel superior.

**Política:** Patrón estructurado de acciones adoptado por una organización de modo que la política de la organización puede explicarse como un conjunto de principios básicos que rigen la conducta de la organización.

**Presupuesto:** estimación aprobada para el proyecto o cualquier componente de la estructura de desglose del trabajo o cualquier actividad del cronograma.





**Principios de Ágil:** Los doce principios de entrega ágil de proyectos plasmados en el Manifiesto de Ágil.

**Proceso:** Serie sistemática de actividades dirigidas a producir un resultado final de forma tal que se actuará sobre una o más entradas para crear una o más salidas.

**Producto:** Objeto producido, cuantificable y que puede ser un elemento terminado o un componente. Véase también entregable.

**Programación en Pares:** Trabajo en pares centrado en la programación.

**Programación eXtrema (eXtreme Programming).** Un método ágil de desarrollo de software que conduce a un software de mayor calidad, mayor capacidad de respuesta a los requisitos cambiantes de los clientes y entregas de producto más frecuentes con ciclos más cortos.

**Pronóstico:** estimación o predicción de condiciones y eventos futuros para el proyecto, basada en la información y el conocimiento disponibles en el momento de realizar el pronóstico.

**Pronósticos del Cronograma:** Estimaciones o predicciones de condiciones y eventos en el futuro del proyecto, basadas en la información y el conocimiento disponibles en el momento de calcular el cronograma.

**Prototipos:** Método para obtener una retroalimentación temprana respecto de los requisitos, proporcionando un modelo operativo del producto esperado antes de construirlo realmente.

**Proyecto:** Esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único.

**Punto de Historia (Story Point).** Una unidad de medida sin unidad usada en las técnicas de estimación de historias relativas a los usuarios.

**Radiador de Información (Information Radiator).** Una pantalla visible y física que proporciona información al resto de la organización, permitiendo el intercambio de conocimientos al minuto sin tener que perturbar al equipo.



**Refactorización (Refactoring).** Una técnica de calidad del producto mediante la cual se mejora el diseño de un producto mejorando su disposición para el mantenimiento y otros atributos deseados, sin alterar la funcionalidad esperada.

**Requisito Funcional (Functional Requirement).** Un comportamiento específico que un producto o servicio debería realizar o ejecutar.

**Retrospectiva:** Un taller que ocurre periódicamente, en el que los participantes exploran su trabajo y sus resultados con el fin de mejorar tanto el proceso como el producto.

**Recurso:** Miembro del equipo o cualquier elemento físico necesario para completar el proyecto.

**Refinamiento de Trabajos Pendientes:** La elaboración progresiva de los requisitos del proyecto y/o tarea continua en la que el equipo revisa, actualiza y escribe colaborativamente dichos requisitos para satisfacer la necesidad expuesta en el requerimiento del cliente.

**Reglas Básicas:** Acuerdo del equipo con respecto al comportamiento aceptable de los miembros del equipo del proyecto.

**Requisito:** Condición o capacidad que debe estar presente en un producto, servicio o resultado para satisfacer una necesidad de negocio.

**Retroalimentación (Feedback):** método en el cual los resultados obtenidos de una tarea o actividad son reintroducidos nuevamente en el sistema con el fin de controlar y optimizar su comportamiento.

**Responsabilidad:** Asignación que puede delegarse dentro de un plan para la dirección del proyecto de modo tal que el recurso asignado incurre en la obligación de llevar a cabo los requisitos de la asignación.

**Restricción:** Factor limitante que afecta la ejecución de un proyecto, programa, portafolio o proceso.

**Revisiones del Desempeño:** Técnica que se utiliza para medir, comparar y analizar el desempeño real del trabajo en curso en el proyecto con la línea base.



**Riesgo:** Evento o condición incierta que, si se produce, tiene un efecto positivo o negativo en uno o más de los objetivos de un proyecto.

**Riesgo General del Proyecto:** Efecto de la incertidumbre sobre el proyecto en su conjunto, proveniente de todas las fuentes de incertidumbre incluidos riesgos individuales, que representa la exposición de los interesados a las implicancias de las variaciones en el resultado del proyecto, tanto positivas como negativas.

**Rol:** Función definida a ser realizada por un miembro del equipo del proyecto, como probar, archivar, inspeccionar o codificar.

**Scrum Diario (Daily Scrum):** Una reunión de colaboración breve y diaria en la cual el equipo revisa el progreso del día anterior, reporta los objetivos para el día actual y subraya cualquier obstáculo encontrado o previsto. También conocido como reunión diaria de pie.

**Scrum Master (Scrum Master):** El coach del equipo de desarrollo y dueño del proceso en la metodología Scrum. Elimina obstáculos, facilita eventos productivos y defiende al equipo contra interrupciones.

**Scrum (Scrum):** Un marco ágil para desarrollar y mantener productos complejos, con roles, eventos y objetos específicos. Scrumban / Scrumban. Una metodología que surge cuando los equipos eligen Scrum como método de gestión del proyecto y el Método Kanban como un lente a través del cual observar, entender y mejorar continuamente su trabajo.

**Spike:** Un intervalo de tiempo corto dentro de un proyecto, usualmente de duración fija, en el cual un equipo lleva a cabo investigaciones o realiza prototipos de un aspecto para comprobar la viabilidad de una solución.

**Sprint:** Describe una iteración en un período preestablecido en el Framework Scrum.

**Tablero de Tareas Scrum:** Un radiador de información que es utilizado para administrar el producto y trabajos de Sprints pendientes y mostrar el flujo de trabajo y sus cuellos de botella.



**Tablero Kanban:** Una herramienta de visualización que permite mejorar el flujo de trabajo al hacer visibles los cuellos de botella y las cantidades de trabajo.

**Trabajo en pares:** Técnica de trabajo en pares de los miembros del equipo para que se enfoquen en trabajar en un mismo objetivo.

**Trabajo en Progreso (Work in Progress – WIP):** Trabajo iniciado pero no terminado.

**Trabajo Pendiente del producto (Product Backlog):** Una lista priorizada de requisitos para un producto centrados en el usuario y administrada por el equipo.

**Trabajos Pendiente del Sprints (Sprint Backlog):** Lista de trabajos identificados por el equipo Scrum a ser completados durante un Sprint.

**Tecnología de la Comunicación:** Herramientas, sistemas, programas informáticos específicos, etc., utilizados para transferir información entre los interesados del proyecto.

**Valor del Negocio:** Beneficio cuantificable neto que se deriva de una iniciativa de negocio. El beneficio puede ser tangible, intangible o ambos.

**Velocidad:** Medida de la tasa en que el equipo entrega valor al negocio, representada por puntos de historia por iteración.

## BIBLIOGRAFÍA

Project Management Institute; Agile Alliance. (2017). *Guía de Práctica Ágil*.

Project Management Institute. (2017). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos* (Guía del PMBOK®) (6ta ed.). Project Management Institute.

