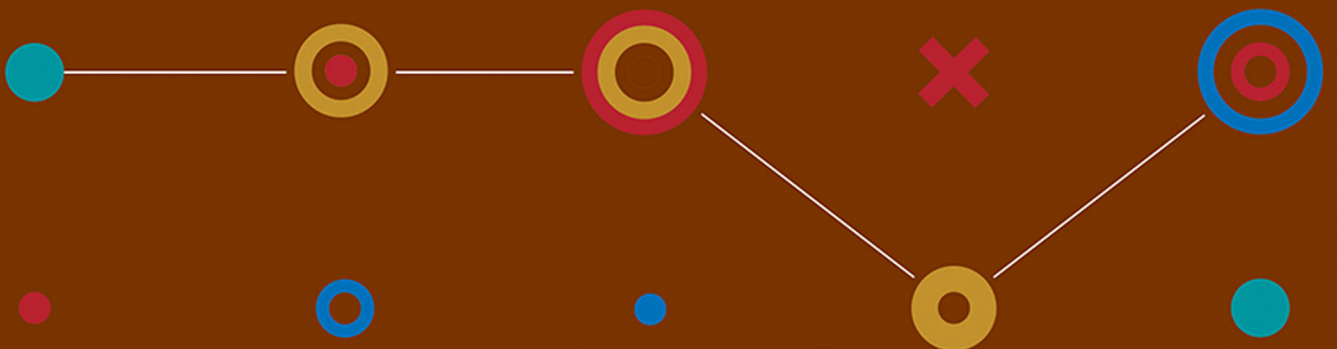


GUÍA PRÁCTICA DE
ÁGIL



GUÍA PRÁCTICA DE ÁGIL

Datos de Catalogación en Publicación de la Biblioteca del Congreso en proceso de solicitud.

ISBN: 978-1-62825-414-3

Publicado por:

Project Management Institute, Inc.
14 Campus Boulevard
Newtown Square, Pennsylvania 19073-3299 EE.UU.
Teléfono: +1 610-356-4600
Fax: +1 610-356-4647
Correo electrónico: customercare@pmi.org
Sitio web: www.PMI.org

©2017 Project Management Institute, Inc. Todos los derechos reservados.

El contenido del Project Management Institute, Inc. sujeto a derechos de autor está protegido por la ley de propiedad intelectual de los EE.UU. reconocida por la mayoría de los países. Para republicar o remprimir el contenido del PMI, deberá primero obtener nuestro permiso. Visite <http://www.pmi.org/permissions> para obtener más detalles.

Para colocar una orden comercial u obtener información sobre precios, póngase en contacto con Independent Publishers Group:

Independent Publishers Group
Order Department
814 North Franklin Street
Chicago, IL 60610 EE.UU.
Teléfono: +1 800-888-4741
Fax: +1 312- 337-5985
Correo electrónico: orders@ipgbook.com (para órdenes solamente)

Para cualquier otra solicitud, póngase en contacto con PMI Book Service Center.

PMI Book Service Center
P.O. Box 932683, Atlanta, GA 31193-2683 EE.UU.
Teléfono: 1-866-276-4764 (desde EE.UU. o Canadá) o +1-770-280-4129 (resto del mundo)
Fax: +1-770-280-4113
Correo electrónico: info@bookorders.pmi.org

Impreso en los Estados Unidos de América. Ninguna parte de esta obra puede ser reproducida o transmitida en forma alguna ni por ningún medio, ya sea éste electrónico, manual, fotocopia o grabación, ni por ningún sistema de almacenamiento y recuperación de información, sin permiso previo y por escrito del editor.

El papel utilizado en este libro cumple con la norma Z 39.48 — 1984 (Permanent Paper Standard) publicada por la National Information Standards Organization.

PMI, el logotipo de PMI, PMBOK, OPM3, PMP, CAPM, PgMP, PfMP, PMI-RMP, PMI-SP, PMI-ACP, PMI-PBA, PROJECT MANAGEMENT JOURNAL, PM NETWORK, PMI TODAY, PULSE OF THE PROFESSION y el eslogan MAKING PROJECT MANAGEMENT INDISPENSABLE FOR BUSINESS RESULTS. son todas marcas registradas de Project Management Institute, Inc. Para obtener una lista completa de las marcas comerciales de PMI, póngase en contacto con el Departamento legal de PMI. Todas las otras marcas comerciales, marcas de servicio, nombres e imágenes comerciales, nombres de productos y logotipos que aparecen en el presente documento son propiedad de sus respectivos dueños. Quedan reservados todos los derechos que no estén expresamente cedidos en el presente documento.

SAFe es una marca registrada de Scaled Agile, Inc.

Agile Alliance y el logotipo de Agile Alliance son marcas de Agile Alliance.

Esta Guía Práctica fue financiada conjuntamente con Agile Alliance® y desarrollada en colaboración con miembros de Agile Alliance®. Agile Alliance® no avala ninguna metodología ni certificación de ágil.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

AVISO

Las publicaciones de normas y guías de Project Management Institute, Inc. (PMI), una de las cuales es el presente documento, se elaboran mediante un proceso de desarrollo de normas por consenso voluntario. Este proceso reúne a voluntarios y/o procura obtener las opiniones de personas que tienen interés en el tema objeto de esta publicación. Si bien PMI administra el proceso y establece reglas para promover la equidad en el desarrollo del consenso, PMI no redacta el documento y no prueba, evalúa, ni verifica de manera independiente la exactitud o integridad de ninguna información ni la solidez de ningún juicio contenidos en sus publicaciones de normas y guías.

PMI no asume responsabilidad alguna por cualesquiera daños personales, a la propiedad u otros daños de cualquier naturaleza, ya sean especiales, indirectos, consecuentes o compensatorios, que resulten directa o indirectamente de la publicación, uso o dependencia de este documento. PMI no se hace responsable ni proporciona garantía alguna, expresa o implícita, con respecto a la exactitud o integridad de cualquier información publicada aquí, y no se hace responsable ni proporciona garantía alguna de que la información incluida en este documento satisfaga cualquiera de sus objetivos o necesidades particulares. PMI no se compromete a garantizar el desempeño de los productos o servicios de cualquier fabricante o vendedor individual en virtud de esta norma o guía.

Al publicar y hacer disponible este documento PMI no se compromete a prestar servicios profesionales o de otro tipo para o en nombre de ninguna persona o entidad, ni asume ninguna obligación adquirida por una persona o entidad hacia otra. Cualquiera que use este documento lo hará bajo su propio criterio independiente o, según corresponda, buscará el consejo de un profesional competente a la hora de determinar las precauciones razonables a aplicar en cualesquiera circunstancias dadas. Tanto información como otras normas relativas al tema objeto de esta publicación pueden estar disponibles en otras fuentes, que el usuario podrá consultar para ampliar con opiniones e informaciones adicionales las ofrecidas por esta publicación.

PMI no tiene el poder para, ni se compromete a vigilar o hacer cumplir el contenido de este documento. PMI no certifica, prueba ni inspecciona aspectos de seguridad y salud de productos, diseños o instalaciones. Cualquier certificación u otra declaración de conformidad con cualquier información relacionada con la salud o la seguridad incluida en este documento no será atribuible a PMI y será responsabilidad única del certificador o del autor de la declaración.

PREFACIO

El Project Management Institute y Agile Alliance® crearon esta guía práctica para lograr una mayor comprensión de los enfoques ágiles en sus comunidades. La visión de esta guía práctica es proveer a los equipos de proyecto con herramientas, parámetros de situaciones y una comprensión de las técnicas y enfoques ágiles disponibles para obtener mejores resultados.

Los equipos de proyecto están utilizando enfoques ágiles en una diversidad de industrias más allá del desarrollo de software. Ambas organizaciones se han dado cuenta de que la expansión ha creado la necesidad de un lenguaje común, una mentalidad abierta y la voluntad de ser flexible en la forma en que los productos y entregables se llevan al mercado. Además, ambas organizaciones reconocen que hay múltiples maneras de lograr una entrega exitosa. Hay una amplia gama de herramientas, técnicas y marcos de referencia; los equipos disponen de opciones de enfoques y prácticas que se ajustan a su proyecto y a la cultura organizacional con el fin de lograr el resultado deseado.

Los miembros del comité central de la *Guía Práctica de Ágil* tienen diferentes antecedentes y utilizan diversos enfoques. Algunos de los miembros del comité son consultores y algunos trabajan dentro de organizaciones. Todos han trabajado de diferentes maneras ágiles durante muchos años.

TABLA DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. UNA INTRODUCCIÓN A ÁGIL.....	7
2.1 Trabajo Definible vs. Trabajo de Alta Incertidumbre	7
2.2 El Manifiesto de Ágil y la Mentalidad Ágil	8
2.3 Lean y el Método Kanban	12
2.4 Incertidumbre, Riesgo y Selección del Ciclo de Vida	13
3. SELECCIÓN DEL CICLO DE VIDA	17
3.1 Características de los Ciclos de Vida del Proyecto	18
3.1.1 Características de los Ciclos de Vida Predictivos	20
3.1.2 Características de los Ciclos de Vida Iterativos.....	21
3.1.3 Características de los Ciclos de Vida Incrementales.....	22
3.1.4 Características de los Ciclos de Vida Ágiles	24
3.1.5 Filtros de Idoneidad para Ágil.....	25
3.1.6 Características de los Ciclos de Vida Híbridos.....	26
3.1.7 Enfoques Combinados Ágiles y Predictivos	27
3.1.8 Enfoque Predominantemente Predictivo con Algunos Componentes Ágiles	28
3.1.9 Un Enfoque en Gran Medida Ágil, con un Componente Predictivo.....	28
3.1.10 Ciclos de Vida Híbridos Adecuados para el Propósito	29
3.1.11 Ciclos de Vida Híbridos como Estrategia de Transición.....	30
3.2 Mezcla de Enfoques Ágiles	31
3.3 Factores del Proyecto que Influyen en la Adaptación.....	32

4. IMPLEMENTACIÓN DE ÁGIL: CREACIÓN DE UN ENTORNO ÁGIL.....	33
4.1 Comenzar con una Mentalidad Ágil.....	33
4.2 El Liderazgo de Servicio Empodera al Equipo	33
4.2.1 Responsabilidades del Líder de Servicio	34
4.2.2 Rol del Director de Proyecto en un Entorno Ágil.....	37
4.2.3 Los Directores de Proyecto Utilizan el Liderazgo de Servicio	38
4.3 Composición del Equipo	38
4.3.1 Equipos Ágiles	39
4.3.2 Roles en Ágil.....	40
4.3.3 Especialistas Generalizados	42
4.3.4 Estructuras de Equipo	43
4.3.5 Miembros Dedicados del Equipo	44
4.3.6 Espacios de Trabajo del Equipo	46
4.3.7 Superar los Silos Organizacionales.....	47
5. IMPLEMENTACIÓN DE ÁGIL: ENTREGAS EN UN ENTORNO ÁGIL.....	49
5.1 Constituir el Proyecto y el Equipo.....	49
5.2 Prácticas Ágiles Comunes	50
5.2.1 Retrospectivas.....	50
5.2.2 Preparación de la Lista de Trabajo Pendiente (Backlog).....	52
5.2.3 Perfeccionamiento de la Lista de Trabajo Pendiente (Backlog).....	52
5.2.4 Reuniones Diarias de Pie (Daily Standups).....	53
5.2.5 Demostraciones/Revisiones	55
5.2.6 Planificación de Ágil Basado en Iteraciones.....	55
5.2.7 Prácticas de Ejecución que Ayudan a los Equipos a Entregar Valor.....	56
5.2.8 Cómo las Iteraciones e Incrementos Ayudan a Entregar el Producto Funcional	57
5.3 Solución de Problemas para los Desafíos del Proyecto Ágil	57
5.4 Métricas en Proyectos Ágiles.....	60
5.4.1 Los Equipos Ágiles Miden los Resultados.....	61

6. CONSIDERACIONES ORGANIZACIONALES PARA LA AGILIDAD DEL PROYECTO	71
6.1 La Gestión de Cambios en la Organización	71
6.1.1 Condicionantes para la Gestión de Cambios	73
6.1.2 Preparación para el Cambio	73
6.2 Cultura de la Organización.....	75
6.2.1 Creación de un Entorno de Seguridad.....	75
6.2.2 Evaluación de la Cultura	75
6.3 Adquisiciones y Contratos	77
6.4 Prácticas del Negocio.....	79
6.5 Coordinación y Dependencias entre Múltiples Equipos (Scaling).....	80
6.5.1 Marcos de referencia	80
6.5.2 Consideraciones.....	80
6.6 Ágil y la Oficina de Dirección de Proyectos (PMO).....	81
6.6.1 Una PMO Ágil está Orientada por el Valor.....	81
6.6.2 Una PMO Ágil es una Organización Orientada a la Invitación.....	81
6.6.3 Una PMO Ágil es Multidisciplinaria	82
6.7 Estructura Organizacional.....	83
6.8 Evolución de la Organización.....	84
7. LLAMADA A LA ACCIÓN	87
ANEXO A1	
CORRESPONDENCIA CON LA <i>GUÍA DEL PMBOK®</i>	89
ANEXO A2	
CORRESPONDENCIA CON EL MANIFIESTO DE ÁGIL.....	97
ANEXO A3	
VISIÓN GENERAL DE LOS MARCOS DE REFERENCIA ÁGIL Y LEAN	99
APÉNDICE X1	
COLABORADORES Y REVISORES.....	115

APÉNDICE X2	
ATRIBUTOS QUE INFLUYEN SOBRE LA ADAPTACIÓN.....	119
APÉNDICE X3	
HERRAMIENTAS DE FILTROS DE IDONEIDAD PARA ÁGIL.....	125
REFERENCIAS.....	139
BIBLIOGRAFÍA.....	141
GLOSARIO.....	149
ÍNDICE.....	157

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

Gráfico 2-1.	Los Cuatro Valores del Manifiesto de Ágil.....	8
Gráfico 2-2.	Los Doce Principios Detrás del Manifiesto de Ágil	9
Gráfico 2-3.	La Relación Entre los Valores y Principios del Manifiesto de Ágil y las Prácticas Comunes.....	10
Gráfico 2-4.	Ágil es un Término Genérico para Muchos Enfoques	11
Gráfico 2-5.	Modelo de Incertidumbre y Complejidad Inspirado en el Modelo de Complejidad de Stacey.....	14
Gráfico 3-1.	El Continuo de los Ciclos de Vida.....	19
Gráfico 3-2.	Ciclo de Vida Predictivo.....	21
Gráfico 3-3.	Ciclo de Vida Iterativo.....	21
Gráfico 3-4.	Un Ciclo de Vida de Incrementos de Tamaño Variable.....	22
Gráfico 3-5.	Ciclos de Vida Ágiles Basados en Iteraciones y Basados en Flujos.....	24
Gráfico 3-6.	Desarrollo Ágil Seguido de un Despliegue Predictivo.....	27
Gráfico 3-7.	Un Enfoque Combinado de Ágil y Predictivo Usado Simultáneamente	27
Gráfico 3-8.	Un Enfoque en Gran Medida Predictivo, con Componentes Ágiles.....	28
Gráfico 3-9.	Un Enfoque en Gran Medida Ágil con un Componente Predictivo	28
Gráfico 5-1.	Gráfica de Trabajo Pendiente para los Puntos de Historia Restantes	62
Gráfico 5-2.	Gráfica de Trabajo Realizado Mostrando Puntos de Historia Completados.....	63
Gráfico 5-3.	Ejemplo de un Tablero Kanban.....	65
Gráfico 5-4.	Gráfica de Características.....	67
Gráfico 5-5.	Gráfica de Trabajo Realizado Asociado al Producto	68

Gráfico 5-6.	Valor Ganado en un Contexto Ágil	69
Gráfico 5-7.	Diagrama de Flujo Acumulativo de las Características Completadas	70
Gráfico 6-1.	La Relación Entre los Enfoques de Gestión de Cambios y Ágil.....	72
Gráfico 6-2.	Ejemplo de Evaluación de la Cultura Organizacional.....	76
Gráfico 6-3.	Trabajo Pendiente Clasificado Inicial para los Cambios	85
Gráfico 6-4.	Uso de los Trabajos Pendientes y Tableros Kanban para Organizar y Realizar un Seguimiento del Trabajo de Cambio.....	86
Gráfico A3-1.	Enfoques Ágiles Trazados Según Amplitud y Detalle.....	100
Gráfico A3-2.	Tablero Kanban Mostrando el Trabajo en Curso y un Sistema Tipo Pull para Optimizar el Flujo de Trabajo.....	105
Gráfico A3-3.	La Familia de Metodologías Crystal.....	106
Gráfico A3-4.	Ciclo de Vida del Proyecto de Desarrollo Impulsado por Características	109
Gráfico A3-5.	Enfoque DSDM Sobre la Agilidad Impulsada por Restricciones.....	110
Gráfico A3-6.	Representantes de Equipos de Scrum Participando en Equipos SoS.....	112
Gráfico X3-1.	Modelo para la Idoneidad del Enfoque Ágil.....	127
Gráfico X3-2.	Evaluación de la Aceptación del Enfoque	129
Gráfico X3-3.	Evaluación de la Confianza en el Equipo	130
Gráfico X3-4.	Evaluación de los Poderes del Equipo para la Toma de Decisiones	130
Gráfico X3-5.	Evaluación del Tamaño del Equipo	131
Gráfico X3-6.	Evaluación del Nivel de Experiencia	131
Gráfico X3-7.	Evaluación para el Acceso al Cliente/Negocio	132
Gráfico X3-8.	Evaluación de la Probabilidad de Cambio	132
Gráfico X3-9.	Evaluación para la Criticidad del Producto o Servicio	133
Gráfico X3-10.	Evaluación de la Entrega Incremental	133
Gráfico X3-11.	Gráfica de Radar para la Evaluación de Idoneidad	134
Gráfico X3-12.	Proyecto de Farmacia.....	135
Gráfico X3-13.	Ejemplo de Mensajería Militar	137

Tabla 1-1.	Elementos Dentro y Fuera del Alcance	4
Tabla 3-1.	Características de las Cuatro Categorías de Ciclos de Vida	18
Tabla 3-2.	Opciones de Adaptación para Mejorar el Resultado	32
Tabla 4-1.	Atributos de los Equipos Ágiles Exitosos	40
Tabla 4-2.	Roles de los Equipos Ágiles	41
Tabla 5-1.	Temas Sensibles en Ágil y Alternativas de Solución de Problemas.	58
Tabla A1-1.	Correspondencia entre Grupos de Procesos y Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos.....	90
Tabla A1-2.	Aplicación de Ágil en las Áreas de Conocimiento de la <i>Guía del PMBOK®</i>	91
Tabla A2-1.	Valores del Manifiesto de Ágil Cubiertos en la <i>Guía Práctica de Ágil</i>	97
Tabla A2-2.	Correspondencia entre la <i>Guía Práctica de Ágil</i> y los Principios detrás del Manifiesto de Ágil	98
Tabla A3-1.	Eventos y Objetos Scrum.....	101
Tabla A3-2.	Las Prácticas de eXtreme Programming	102
Tabla A3-3.	Definición de Principios y Propiedades del Método Kanban	104
Tabla A3-4.	Los Valores Básicos y las Propiedades Comunes de Crystal	107
Tabla A3-5.	Los Elementos Clave del Proceso Unificado Ágil	111
Tabla A3-6.	Similitudes de LeSS y Scrum	113
Tabla X2-1.	Pautas para Adaptación	121

1

INTRODUCCIÓN

¡Bienvenidos a la *Guía Práctica de Ágil!* Esta guía fue desarrollada como un esfuerzo en colaboración entre el Project Management Institute (PMI) y Agile Alliance®. Los miembros del equipo principal de redacción que desarrolló esta guía práctica incluyeron voluntarios de ambas organizaciones, aprovechando la experiencia en la materia de una amplia gama de profesionales y líderes actuales provenientes de una amplia gama de antecedentes, creencias y culturas.

Esta guía práctica proporciona una orientación práctica dirigida a líderes y a miembros del equipo de proyecto que se adapten a un enfoque ágil en la planificación y ejecución de proyectos. Si bien nuestro equipo principal de redacción reconoce que existe un firme apoyo para utilizar enfoques predictivos y, a la inversa, la pasión por cambiar a una mentalidad y valores ágiles y principios de Ágil, esta guía práctica abarca un enfoque práctico sobre la agilidad en los proyectos. Esta guía práctica representa un puente para entender el camino que lleva desde un enfoque predictivo hasta un enfoque ágil. De hecho, hay actividades similares entre los dos, tales como la planificación, que se manejan de manera diferente pero que se producen en ambos entornos.

Nuestro equipo principal de redacción utilizó una mentalidad ágil para colaborar y gestionar el desarrollo de esta primera edición de la guía práctica. A medida que cambien la tecnología y la cultura, las actualizaciones y mejoras futuras de la guía práctica reflejarán los enfoques actualizados.

Nuestro equipo central adoptó un estilo de escritura más informal y relajado para esta guía práctica que el que es típico para los estándares del PMI. La guía incorpora nuevos elementos, tales como consejos, barras laterales y casos de estudio a fin de ilustrar mejor los puntos y conceptos clave. Nuestro equipo tiene la intención de realizar estos cambios a fin de que esta guía práctica sea más fácil de leer y utilizar.

Esta guía práctica va más allá de abordar el uso del concepto de Ágil en la industria de desarrollo de software porque el concepto de Ágil se ha expandido hacia otros entornos que no son desarrollo de software. Manufactura, educación, salud y otros sectores se están volviendo ágiles a diferentes niveles, y este uso más allá del software es parte del alcance de esta guía práctica.

APRENDIZAJE CON BASE EN ÁGIL

La educación es un terreno privilegiado y fértil para extender las prácticas ágiles más allá del desarrollo de software. Los maestros de las escuelas intermedias, secundarias y de las universidades de todo el mundo están empezando a usar ágil para crear una cultura de aprendizaje. Las técnicas ágiles son utilizadas para lograr enfocarse en priorizar las actividades que compiten entre sí. La interacción cara a cara, el aprendizaje significativo, los equipos auto-organizados y el aprendizaje incremental y/o iterativo que explotan la imaginación son principios ágiles que pueden cambiar la mentalidad en el aula y lograr avances en las metas educativas (Briggs, 2014).*

*Briggs, Sara. "Aprendizaje con Base en Ágil: ¿Qué es y cómo puede cambiar la educación?" *Opencolleges.edu.au* 22 de febrero de 2014, extraído de <http://www.opencolleges.edu.au/informed/features/agile-based-learning-what-is-it-and-how-can-it-change-education/>

¿Por qué una *Guía Práctica de Ágil* y por qué ahora? Los equipos de proyecto han utilizado técnicas y enfoques ágiles en diversas formas durante varias décadas. El Manifiesto de Ágil [1]¹ expresó valores y principios definitivos de ágil como el uso del impulso sustancial logrado por ágil (ver Sección 2.1). Hoy en día, los líderes y los equipos de proyecto se encuentran en un entorno interrumpido por los avances exponenciales en la tecnología y por las demandas de los clientes para una entrega de valor más inmediata. Las técnicas y enfoques ágiles manejan eficazmente las tecnologías disruptivas. Además, el primer principio de ágil pone la satisfacción del cliente como la prioridad más alta, y es clave en la entrega de productos y servicios que deleiten a los clientes (ver Sección 2.1). Con el uso generalizado de las redes sociales se dispone de rápidos y transparentes ciclos de retroalimentación por parte de los clientes. Por lo tanto, a fin de mantenerse competitivas y relevantes, las organizaciones ya no pueden enfocarse en sí mismas, sino más bien se concentran en la experiencia del cliente.

¹ Los números entre corchetes remiten a la lista de referencias que aparece al final de esta guía práctica.

Las tecnologías disruptivas están cambiando rápidamente las reglas del juego al disminuir las barreras de entrada. Las organizaciones más maduras son cada vez más propensas a ser muy complejas y potencialmente lentas para innovar, y quedan rezagadas en la entrega de nuevas soluciones a sus clientes. Estas organizaciones se encuentran compitiendo con organizaciones más pequeñas y de reciente creación (startups) que son capaces de producir rápidamente productos que se ajusten a las necesidades del cliente. Esta velocidad de cambio continuará impulsando a las grandes organizaciones para adoptar una mentalidad ágil a fin de mantenerse competitivas y conservar su cuota de mercado.

La *Guía Práctica de Ágil* está centrada en los proyectos y aborda la selección del ciclo de vida del proyecto, la implementación de ágil y las consideraciones organizativas para proyectos ágiles. La gestión de cambios en la organización (OCM, por sus siglas en inglés) es esencial para implementar o transformar prácticas, pero ya que OCM es una disciplina en sí misma está fuera del alcance de esta guía práctica. Aquellos que buscan orientación con respecto a OCM pueden referirse a *Gestión del Cambio en las Organizaciones—Guía Práctica* [2].

Los elementos adicionales que están dentro del alcance y fuera del alcance de esta guía práctica se enumeran en la Tabla 1-1.

TECNOLOGÍA DISRUPTIVA

La tecnología disruptiva está habilitada especialmente por la transición a la computación en la nube. Empresas de todo el mundo están aprovechando el modelo para lograr un acceso rápido y barato a los recursos informáticos y para conseguir entrar en los mercados tradicionales. La computación en la nube requiere un pago inicial reducido, pero se paga a través del tiempo mediante un servicio de suscripción, basado en un modelo de pago sobre la marcha o de pago por lo que se use. Las aplicaciones, la infraestructura y las plataformas actualizadas son liberadas a la nube de forma iterativa e incremental, manteniéndose al ritmo de las mejoras en la tecnología y la evolución de la demanda de los clientes.

Tabla 1-1. Elementos Dentro y Fuera del Alcance

Dentro del Alcance	Fuera del Alcance
Implementación de enfoques ágiles a nivel de proyecto o de equipo	Implementación de ágil en toda la organización o creación de programas ágiles
Cobertura de los enfoques ágiles más populares, según las encuestas del sector	Cobertura de enfoques de nicho, métodos específicos para la empresa o técnicas incompletas de ciclo de vida
Factores de idoneidad a considerar al elegir un enfoque y/o práctica Ágil	Recomendación o aprobación de un enfoque/práctica en particular
Mapeo de ágil a los procesos y Áreas de Conocimiento de la <i>Guía del PMBOK</i> ®	Cambio o modificación de los procesos y Áreas de Conocimiento de la <i>Guía del PMBOK</i> ®
Discusión sobre el uso de ágil más allá del desarrollo de software	Eliminación de la influencia de la industria del software sobre los enfoques ágiles. (Tenga en cuenta que el software está incluido en esta guía práctica, aunque el uso de ágil está aumentando en muchas otras industrias más allá del software).
Orientación, técnicas y enfoques a considerar al implementar ágil en proyectos u organizaciones	Instrucciones paso a paso sobre cómo implementar ágil en proyectos u organizaciones
Definiciones de términos generalmente aceptados	Nuevos términos y/o definiciones

Esta guía práctica está destinada a equipos del proyecto que se encuentren en un punto medio entre los enfoques predictivo y ágil, que estén tratando de abordar la innovación rápida y la complejidad, y que se dediquen a la mejora del equipo. Esta guía práctica proporciona una orientación útil para proyectos exitosos que ofrecen valor del negocio a fin de satisfacer las expectativas y necesidades del cliente.