



CONTENIDO AUTOFORMATIVO

Bloque 1. Fundamentos de la agilidad y Scrum aplicado a proyectos públicos

Apertura, seis unidades, caso integrado, síntesis, glosario, recursos y autocomprobación

DURACIÓN	VERSIÓN	FECHA
150 minutos	1.0	2 de agosto de 2026

FINALIDAD

Comprender qué aporta la agilidad, reconocer sus límites y estructurar un primer ciclo de trabajo sobre un reto público.

Apertura del bloque

PREGUNTA GUÍA

¿Cómo convertir un reto público incierto en un primer resultado útil, revisable y compatible con las obligaciones administrativas?

Por qué este bloque puede resultarte útil

En la Administración Local hay proyectos cuyo propósito está claro, pero cuyo recorrido no puede definirse completamente al comienzo. Mejorar un trámite, coordinar varias áreas o rediseñar la atención implica dependencias, información incompleta y necesidades diversas. Este bloque ofrece criterios para avanzar sin confundir agilidad con prisa: elegir el enfoque adecuado, formular un reto, definir valor público, comprender Scrum y preparar una primera iteración. El resultado no será una implantación cerrada, sino una base razonada para aprender y decidir.

Qué aprenderás

- distinguir agilidad de improvisación y reconocer cuándo aporta valor;
- elegir entre un enfoque predictivo, adaptativo o híbrido;
- traducir principios ágiles al contexto público con límites claros;
- formular un reto, alcance y primer resultado útil;
- comprender Scrum y diferenciar responsabilidades metodológicas de autoridad formal;
- priorizar y planificar una primera iteración realista.

Recorrido y dedicación

Componente	Minutos	Resultado
Apertura y caso	10	Orientación y pregunta guía
B1.1 · Agilidad: entregar valor, aprender y ajustar	18	Cadena reto → primer resultado útil → evidencia → ajuste. Se desarrollará en RP-B1-02 y AP-01.
B1.2 · Elegir entre gestión predictiva, adaptativa e híbrida	18	RP-B1-01 permite valorar seis dimensiones y formular una elección por componentes. Su resultado se reutiliza en AP-01.
B1.3 · Los principios ágiles traducidos al trabajo público	16	Tabla principio → traducción pública → práctica observable → límite. Está integrada en esta unidad y alimenta la justificación de AP-01.
B1.4 · Formular un reto y un primer resultado útil	22	RP-B1-02 guía la definición de situación, destinatarias/os, necesidad, valor, reto, alcance, condicionantes y primer resultado. AP-01 recoge la versión que se entregará.

Componente	Minutos	Resultado
B1.5 · Scrum: responsabilidades, eventos y artefactos	26	Mapa Scrum adaptado: objetivo → lista priorizada → planificación → iteración → incremento → revisión, acompañado de retrospectiva y responsabilidades explícitas. RP-B1-03 lo convierte en planificación práctica.
B1.6 · Priorizar y planificar la primera iteración	25	RP-B1-03 incorpora objetivo, entregables, lista priorizada, criterios, capacidad, selección, responsabilidades, finalización, revisión y retrospectiva. AP-02 es la versión de entrega.
Caso integrado, síntesis, glosario y recursos	15	Decisión final y conexión con AP-01 y AP-02
TOTAL	150	Experiencia autoformativa completa

Caso conductor

CASO FICTICIO ELABORADO CON FINES DIDÁCTICOS

Un ayuntamiento de 18.000 habitantes quiere reducir derivaciones repetidas en la atención de incidencias urbanas. Participan Atención Ciudadana, Servicios Operativos, Informática y Comunicación. Existen plazos, contratos vigentes y competencias que no pueden alterarse, pero hay incertidumbre sobre el nuevo circuito y los mensajes a la ciudadanía. A lo largo del bloque tomarás decisiones sobre este caso.

Cómo trabajar el bloque

1. Lee cada unidad y contrasta el ejemplo con tu contexto.
2. Realiza las microaplicaciones como reflexión; no debes entregarlas.
3. Utiliza los recursos RP-B1-01 a RP-B1-03 cuando necesites apoyo.
4. Completa AP-01 y AP-02 al terminar el bloque. Ambas piezas se reutilizarán en AF-01.
5. Si trabajas con un caso real, anonimiza la información y evita datos personales o reservados.

B1.1. Agilidad: entregar valor, aprender y ajustar

TIEMPO	TIPO	ACTIVIDADES
18 min	Estándar	AP-01 y AP-02

PREGUNTA DE ENTRADA

¿Cómo avanzar cuando conocemos la finalidad pública, pero todavía no sabemos qué solución funcionará mejor?

POR QUÉ IMPORTA

En los proyectos públicos conviven obligaciones estables con preguntas abiertas. Cuando se intenta resolver toda la incertidumbre mediante un plan inicial muy detallado, los errores pueden descubrirse tarde. La agilidad ofrece otra lógica: acotar el reto, producir un resultado útil, observar evidencias y ajustar. No significa correr ni improvisar. Significa reducir el tamaño de la apuesta y aumentar la frecuencia con la que el equipo aprende, manteniendo los controles y decisiones que correspondan.

Qué aprenderás

- Distinguir agilidad de prisa, improvisación y urgencia permanente.
- Relacionar valor público, incremento útil, evidencia y ajuste.
- Identificar una parte del proyecto que pueda generar aprendizaje temprano.

1. La agilidad responde a la incertidumbre

Un trabajo es incierto cuando no basta con ejecutar una receta conocida: las necesidades pueden estar incompletas, distintas áreas interpretan el problema de manera diferente o no sabemos cómo reaccionarán las personas destinatarias. En esas condiciones, planificar sigue siendo necesario, pero el plan debe admitir revisión.

La gestión ágil organiza ciclos breves de decisión y aprendizaje. Cada ciclo intenta reducir una incertidumbre relevante. El equipo define qué espera conseguir, realiza una parte manejable del trabajo, la contrasta y decide qué conservar, modificar o descartar.

2. Valor público y primer resultado útil

El valor público no se reduce a terminar tareas. Una actuación aporta valor cuando mejora un resultado relevante: facilita el acceso, reduce esperas evitables, aumenta la calidad, protege derechos, mejora la

coordinación o permite usar mejor los recursos. Por eso, una lista de actividades no sustituye una definición de valor.

Un primer resultado útil es una pieza observable que permite aprender sin presentar una implantación completa. Puede ser un circuito probado con un tipo de incidencia, un guion de atención contrastado, una simulación, una versión de formulario o un protocolo aplicado durante un periodo delimitado.

3. Observar, decidir y mantener un ritmo sostenible

La evidencia debe guardar relación con la pregunta del ciclo. Si queremos saber si un circuito reduce derivaciones, conviene observar cuántas se producen, por qué y en qué puntos; no basta con preguntar si la idea gusta. Después se decide el ajuste siguiente.

Los ciclos cortos no justifican una sucesión de urgencias. El ritmo sostenible protege la calidad, permite documentar y evita que la mejora dependa de sobrecarga personal. La frecuencia debe adaptarse a la capacidad real, los plazos y la naturaleza del trabajo.

CONCEPTO CLAVE

Incremento útil: resultado concreto, verificable y potencialmente utilizable que acerca al objetivo y permite obtener información para decidir.

EN LA ADMINISTRACIÓN LOCAL

Una prueba delimitada no altera por sí misma competencias, contratos, procedimientos o compromisos públicos. Debe definir alcance, responsable, autorización necesaria, datos utilizados y criterio de revisión.

EJEMPLO LOCAL

Caso ficticio. El ayuntamiento quiere reducir derivaciones repetidas de incidencias urbanas. En lugar de rediseñar todos los canales, prueba durante tres semanas un circuito común para dos categorías frecuentes. Observa derivaciones, información faltante y tiempo hasta la asignación. El resultado permite ajustar el circuito antes de extenderlo.

VIS-B1.1-01



PRUÉBALO EN TU CONTEXTO

Elige un proyecto conocido. ¿Qué parte podría generar en pocas semanas una evidencia útil para decidir, sin prometer todavía una implantación completa?

ATENCIÓN

Acortar el ciclo no autoriza a omitir informes, controles, accesibilidad, seguridad, contratación o decisiones formales. La agilidad modifica cómo aprendemos y organizamos el trabajo; no elimina obligaciones.

HERRAMIENTA

Cadena reto → primer resultado útil → evidencia → ajuste. Se desarrollará en RP-B1-02 y AP-01.

En pocas palabras

- La agilidad es una respuesta organizada a la incertidumbre, no una forma de trabajar más deprisa.
- El valor público se expresa en resultados relevantes, no solo en tareas terminadas.
- Un resultado pequeño es útil si permite observar, aprender y decidir.
- El ritmo de los ciclos debe ser compatible con la calidad y la capacidad real.

Autocomprobación

1. Un equipo divide un proyecto en semanas, pero cada semana ejecuta el plan original sin revisar evidencias. ¿Qué falta?

- A. Más reuniones
- B. Un mecanismo de inspección y adaptación

- C. Cambiar todos los puestos

RESPUESTA Y RETROALIMENTACIÓN

Un mecanismo de inspección y adaptación. La duración corta por sí sola no genera agilidad.

2. ¿Cuál es el mejor primer resultado útil para el caso?

- A. Implantar una plataforma completa
- B. Probar un circuito delimitado y observar derivaciones
- C. Redactar un plan de cien páginas

RESPUESTA Y RETROALIMENTACIÓN

Probar un circuito delimitado y observar derivaciones. Reduce la apuesta y genera evidencia pertinente.

SIGUIENTE PASO

En la siguiente unidad distinguiremos qué partes de un proyecto conviene planificar de manera predictiva, cuáles requieren adaptación y cómo combinarlas sin duplicar controles.

Fuentes utilizadas

- Beck, K. y otras personas firmantes (2001). Manifiesto por el Desarrollo Ágil de Software. [Abrir fuente oficial](#)
- Beck, K. y otras personas firmantes (2001). Principios detrás del Manifiesto Ágil. [Abrir fuente oficial](#)
- GOV.UK Service Manual (2016; actualización 2022). Agile and government services: an introduction. [Abrir fuente oficial](#)
- GOV.UK Service Manual (2016). Core principles of agile. [Abrir fuente oficial](#)

B1.2. Elegir entre gestión predictiva, adaptativa e híbrida

TIEMPO	TIPO	ACTIVIDADES
18 min	Estándar	AP-01 y AP-02

PREGUNTA DE ENTRADA

¿Debemos aplicar agilidad a todo el proyecto o solo a las partes donde existe incertidumbre real?

POR QUÉ IMPORTA

No todos los componentes de un proyecto público necesitan el mismo tipo de gestión. Un plazo legal, una partida presupuestaria o un hito contractual pueden requerir previsión y control estables. La forma de un nuevo circuito, el lenguaje de una comunicación o la experiencia de las personas usuarias pueden necesitar pruebas y ajustes. Elegir bien el enfoque evita dos errores: aplicar rigidez donde hace falta aprender o añadir ceremonias ágiles donde un plan conocido es suficiente.

Qué aprenderás

- Comparar enfoques predictivo, adaptativo e híbrido.
- Valorar incertidumbre, cambio, riesgo, dependencias y margen de decisión.
- Documentar una elección de enfoque sin convertirla en una etiqueta general.

1. Tres lógicas de gestión

El enfoque predictivo intenta definir con antelación alcance, secuencia, recursos y controles. Funciona mejor cuando los requisitos son relativamente estables, el modo de ejecución es conocido y el coste de variar tarde es alto.

El enfoque adaptativo mantiene una dirección, pero detalla el trabajo próximo y revisa lo posterior a medida que aparece información. Resulta útil cuando existe incertidumbre sobre necesidades, solución o reacción del entorno.

El enfoque híbrido asigna una lógica diferente a componentes distintos. No es una mezcla indiscriminada: identifica qué debe permanecer estable y dónde se autoriza experimentar, aprender y ajustar.

2. Criterios para decidir

Conviene observar al menos cinco dimensiones: estabilidad de requisitos, frecuencia esperada de cambios, riesgo y reversibilidad, dependencias y capacidad del equipo para revisar. También importa el

margen real de decisión: no tiene sentido prometer adaptación sobre un elemento cerrado por norma, contrato o acuerdo competente.

La decisión puede hacerse por componentes. En el caso municipal, el contrato de la aplicación existente y el plazo de respuesta son condicionantes estables; el circuito entre áreas y los mensajes de estado pueden probarse de forma adaptativa.

3. Cómo justificar un enfoque híbrido

Una justificación útil no afirma simplemente que el proyecto será híbrido. Explica qué componentes se gestionan de cada modo, por qué, quién puede autorizar cambios, qué evidencias activarán una revisión y qué límites no se modificarán.

El objetivo es reducir incertidumbre sin reducir trazabilidad. Cuanto más complejo sea el entorno, más importante es registrar supuestos, decisiones y cambios de alcance.

CONCEPTO CLAVE

Enfoque híbrido: combinación deliberada de planificación estable y ciclos adaptativos, asignada por componentes y sustentada en criterios explícitos.

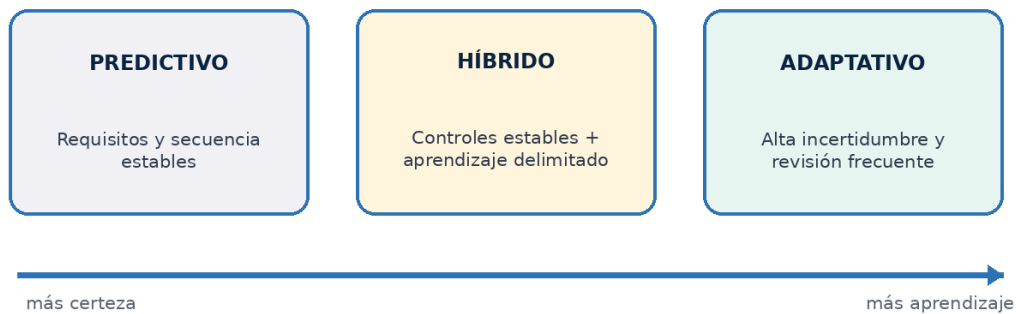
EN LA ADMINISTRACIÓN LOCAL

La decisión metodológica debe convivir con competencia, procedimiento, presupuesto, contratación, protección de datos y rendición de cuentas. La parte adaptativa debe tener un perímetro y una autoridad de decisión claros.

EJEMPLO LOCAL

Caso ficticio. El ayuntamiento mantiene como elementos predictivos el plazo de respuesta, el contrato tecnológico y la validación jurídica. Gestiona de forma adaptativa la clasificación inicial, las reglas de derivación y los mensajes, porque todavía necesita aprender qué reduce errores y consultas.

VIS-B1.2-01



Continuo predictivo–híbrido–adaptativo.

PRUÉBALO EN TU CONTEXTO

Clasifica dos componentes de un proyecto: uno que deba permanecer estable y otro que pueda revisarse. Anota la razón y quién podría autorizar un cambio.

ATENCIÓN

Híbrido no significa añadir un cronograma tradicional, un tablero y reuniones Scrum a todo el trabajo. Cada práctica debe resolver una necesidad concreta; si duplica control sin mejorar decisiones, sobra.

HERRAMIENTA

RP-B1-01 permite valorar seis dimensiones y formular una elección por componentes. Su resultado se reutiliza en AP-01.

En pocas palabras

- El enfoque se elige según las características del trabajo, no por moda.
- Lo predictivo aporta control cuando requisitos y secuencia son estables.
- Lo adaptativo ayuda cuando la solución o las necesidades requieren aprendizaje.
- Lo híbrido exige delimitar componentes, decisiones y evidencias.

Autocomprobación

1. ¿Qué componente suele reclamar gestión predictiva?

- A. Un mensaje que se va a contrastar
- B. Un hito contractual ya fijado

- C. Una hipótesis sobre derivaciones

RESPUESTA Y RETROALIMENTACIÓN

Un hito contractual ya fijado. Es un condicionante estable que debe planificarse y controlarse.

2. ¿Cuál es una justificación insuficiente?

- A. Usaremos un enfoque híbrido porque combina lo mejor de ambos
- B. El contrato será estable y el circuito se revisará con datos
- C. Los cambios del piloto los validará la unidad competente

RESPUESTA Y RETROALIMENTACIÓN

La primera. No identifica componentes, criterios, autoridad ni mecanismo de revisión.

SIGUIENTE PASO

Una vez elegido el enfoque, traduciremos los valores y principios ágiles al trabajo público sin copiar literalmente el lenguaje del desarrollo de software.

Fuentes utilizadas

- Beck, K. y otras personas firmantes (2001). Manifiesto por el Desarrollo Ágil de Software. [Abrir fuente oficial](#)
- GOV.UK Service Manual (2016; actualización 2022). Agile and government services: an introduction. [Abrir fuente oficial](#)
- GOV.UK Service Manual (2016). Agile methods: an introduction. [Abrir fuente oficial](#)
- GOV.UK Service Manual (2016; actualización 2026). Planning in agile. [Abrir fuente oficial](#)

B1.3. Los principios ágiles traducidos al trabajo público

TIEMPO	TIPO	ACTIVIDADES
16 min	Estándar	AP-01 y AP-02

PREGUNTA DE ENTRADA

¿Qué permanece válido del Manifiesto Ágil cuando el trabajo no consiste en desarrollar software?

POR QUÉ IMPORTA

El Manifiesto Ágil nació en el desarrollo de software. Sus valores y principios pueden inspirar otros ámbitos, pero no deben trasladarse palabra por palabra ni convertirse en una doctrina. En la Administración Local resultan útiles cuando se traducen a decisiones observables: colaborar antes, producir resultados que puedan revisarse, hacer visible el trabajo, mantener la calidad y ajustar con evidencia. Esta traducción debe conservar la responsabilidad pública y evitar que la colaboración diluya competencias.

Qué aprenderás

- Interpretar los cuatro valores sin enfrentar falsamente personas, procesos, resultados y documentación.
- Agrupar los principios en decisiones aplicables al trabajo público.
- Reconocer límites institucionales de la colaboración y la adaptación.

1. Los valores expresan preferencias relativas

El Manifiesto no afirma que procesos, documentación, contratos o planes carezcan de valor. Señala que, ante una tensión, conviene proteger especialmente las interacciones, el resultado útil, la colaboración y la capacidad de responder a lo aprendido.

En una entidad local, la documentación puede ser imprescindible. La cuestión es si ayuda a decidir, ejecutar, acreditar o transferir, o si se produce de forma desconectada del resultado. Del mismo modo, un plan es valioso si orienta y se revisa cuando cambian los supuestos.

2. Doce principios, cuatro decisiones públicas

Podemos agrupar los principios en cuatro preguntas prácticas. Valor: ¿qué resultado útil recibirá una persona, un servicio o el equipo? Colaboración: ¿quién necesita trabajar y revisar conjuntamente? Aprendizaje: ¿qué se entregará o representará pronto para obtener evidencia? Calidad y sostenibilidad: ¿qué criterio debe cumplirse y qué ritmo puede mantenerse?

Esta agrupación no sustituye el texto original. Ayuda a convertirlo en una guía de decisión comprensible para proyectos administrativos, organizativos o de servicio.

3. Transparencia sin exposición indebida

Hacer visible el trabajo favorece coordinación y rendición de cuentas, pero no significa publicar datos personales, expedientes o información reservada en un tablero abierto. La transparencia debe diseñarse con niveles de acceso y con la mínima información necesaria.

La colaboración tampoco sustituye la decisión competente. Un equipo puede investigar, proponer, priorizar metodológicamente y preparar opciones; la autorización formal corresponde a quien tenga atribuida la competencia.

CONCEPTO CLAVE

Preferencia relativa: criterio que ayuda a decidir entre elementos valiosos sin declarar que uno de ellos carece siempre de importancia.

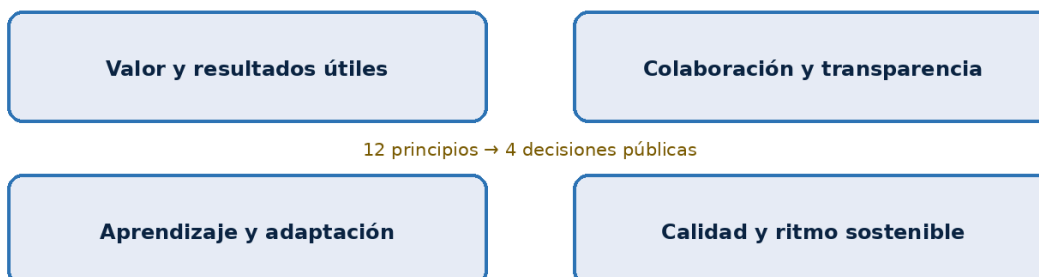
EN LA ADMINISTRACIÓN LOCAL

Traducir un principio implica indicar práctica y límite. Por ejemplo: revisión frecuente entre áreas, sí; sustitución de la firma o validación competente, no.

EJEMPLO LOCAL

Caso ficticio. Atención Ciudadana y Servicios Operativos revisan semanalmente incidencias anonimizadas, obstáculos y mensajes. Informática participa cuando existe dependencia tecnológica. La revisión genera propuestas, pero las modificaciones del procedimiento se elevan para validación formal.

VIS-B1.3-01



Doce principios agrupados en cuatro decisiones.

PRUÉBALO EN TU CONTEXTO

Elige un principio del Manifiesto. Tradúcelo a una práctica aplicable en tu unidad y añade un límite administrativo que deba respetarse.

ATENCIÓN

No presentes los principios ágiles como una obligación jurídica ni como sustitutos de las normas de procedimiento. Son referencias de gestión y aprendizaje que deben adaptarse al contexto.

HERRAMIENTA

Tabla principio → traducción pública → práctica observable → límite. Está integrada en esta unidad y alimenta la justificación de AP-01.

En pocas palabras

- Los valores ágiles no eliminan proceso, documentación, contrato o plan.
- Su utilidad aparece al traducirlos a decisiones y prácticas observables.
- La transparencia debe ser compatible con seguridad y protección de datos.
- La colaboración mejora el trabajo, pero no diluye competencia ni responsabilidad.

Autocomprobación

1. ¿Qué interpretación es fiel al Manifiesto?

- A. La documentación siempre estorba
- B. El resultado útil y la colaboración merecen especial protección
- C. Los contratos dejan de ser necesarios

RESPUESTA Y RETROALIMENTACIÓN

La segunda. Los elementos de la derecha también tienen valor; la preferencia es relativa.

2. ¿Qué práctica combina agilidad y prudencia pública?

- A. Publicar expedientes en un tablero
- B. Revisar datos anonimizados y elevar cambios para autorización
- C. Permitir que cualquiera modifique el procedimiento

RESPUESTA Y RETROALIMENTACIÓN

Revisar datos anonimizados y elevar cambios para autorización.

SIGUIENTE PASO

Con estos criterios formularemos el reto: partiremos de una necesidad, delimitaremos alcance y definiremos un primer resultado útil sin anticipar una solución cerrada.

Fuentes utilizadas

- Beck, K. y otras personas firmantes (2001). Manifiesto por el Desarrollo Ágil de Software. [Abrir fuente oficial](#)
- Beck, K. y otras personas firmantes (2001). Principios detrás del Manifiesto Ágil. [Abrir fuente oficial](#)
- GOV.UK Service Manual (2016). Core principles of agile. [Abrir fuente oficial](#)

B1.4. Formular un reto y un primer resultado útil

TIEMPO	TIPO	ACTIVIDADES
22 min	Nuclear	AP-01 y AP-02

PREGUNTA DE ENTRADA

¿Cómo convertir un problema amplio en una pregunta manejable sin decidir la solución antes de comprender la necesidad?

POR QUÉ IMPORTA

Muchos proyectos comienzan con una solución ya nombrada: implantar una aplicación, crear un portal o digitalizar un trámite. Esa formulación puede ocultar la necesidad y limitar alternativas. Un reto bien definido describe la situación, las personas afectadas, el valor público esperado, el margen de actuación y los condicionantes. Después concreta un primer resultado útil que permita aprender. Esta unidad constituye el núcleo de AP-01 y de los dos primeros pasos de la actividad final.

Qué aprenderás

- Diferenciar situación, necesidad, solución y reto.
- Redactar una pregunta de reto sin anticipar un canal o herramienta.
- Definir alcance, exclusiones, condicionantes y primer resultado útil.

1. Del síntoma a la necesidad

Una situación inicial puede describirse con hechos disponibles: existen derivaciones repetidas, las personas llaman varias veces para conocer el estado o algunas incidencias llegan sin información suficiente. La necesidad expresa qué debe poder conseguir una persona o el servicio, no qué herramienta quiere implantar.

Conviene distinguir evidencia, interpretación y supuesto. Los registros de derivaciones son evidencia; afirmar que el problema es falta de compromiso puede ser una interpretación; pensar que una aplicación lo resolverá es una hipótesis de solución.

2. Formular una pregunta de reto

Una fórmula útil es: ¿Cómo podríamos [mejorar una capacidad o resultado] para [personas o servicio] de manera que [valor público], teniendo en cuenta [condicionantes]? La pregunta debe ser suficientemente concreta para orientar y suficientemente abierta para permitir alternativas.

“¿Cómo podríamos implantar una app?” anticipa la solución. “¿Cómo podríamos reducir derivaciones repetidas y facilitar información comprensible sobre el estado de las incidencias?” mantiene el foco en la necesidad.

3. Alcance, fuera de alcance y primer resultado

El alcance protege la viabilidad. Indica procesos, colectivos, categorías o periodo incluidos. El fuera de alcance evita expectativas impropias. Los condicionantes recogen plazos, contratos, normativa, capacidades, sistemas, accesibilidad y decisiones necesarias.

El primer resultado útil debe ser observable, acotado y revisable. Para el caso podría ser un circuito común y dos mensajes de estado probados con categorías frecuentes durante un periodo limitado. No es la solución definitiva: es una base para aprender.

CONCEPTO CLAVE

Reto: formulación abierta y acotada de una mejora necesaria, centrada en resultados y condicionantes, que no impone de antemano una solución.

EN LA ADMINISTRACIÓN LOCAL

Si se utiliza una situación real, debe anonimizarse. No son necesarios nombres, números de expediente, direcciones, datos de salud, claves ni información reservada para definir el reto.

EJEMPLO LOCAL

Caso ficticio. Situación: el 28 % de una muestra interna de incidencias fue derivada más de una vez. Necesidad: asignar correctamente y ofrecer información comprensible. Reto: reducir derivaciones y consultas repetidas respetando el sistema contratado y las competencias. Primer resultado: probar un circuito y mensajes en dos categorías.

VIS-B1.4-01



De problema amplio a reto manejable.

PRUÉBALO EN TU CONTEXTO

Reescribe una formulación que contenga una solución —por ejemplo, “crear una plataforma”— como una pregunta centrada en necesidad, valor y condicionantes.

ATENCIÓN

No conviertas una impresión en evidencia ni uses datos personales para dar realismo. Cuando falte información, declárala como supuesto o comprobación pendiente.

HERRAMIENTA

RP-B1-02 guía la definición de situación, destinatarias/os, necesidad, valor, reto, alcance, condicionantes y primer resultado. AP-01 recoge la versión que se entregará.

En pocas palabras

- Definir el reto exige separar hechos, interpretaciones, supuestos y soluciones.
- La pregunta debe centrarse en el resultado y dejar abiertas alternativas.
- El alcance y las exclusiones hacen la propuesta viable y prudente.
- El primer resultado útil permite aprender sin prometer una implantación completa.

Autocomprobación

1. ¿Cuál es una formulación de reto más adecuada?

- A. Implantar una app municipal
- B. Reducir derivaciones y mejorar la información de estado

- C. Comprar un nuevo sistema

RESPUESTA Y RETROALIMENTACIÓN

La segunda: describe el resultado buscado sin cerrar la solución.

2. ¿Qué debe contener el primer resultado útil?

- A. Todo el alcance final
- B. Una pieza observable que permita aprender
- C. Una aprobación política ya obtenida

RESPUESTA Y RETROALIMENTACIÓN

Una pieza observable que permita aprender dentro de un perímetro autorizado.

SIGUIENTE PASO

Con el reto acotado, estudiaremos Scrum con fidelidad: qué responsabilidades, eventos y artefactos define, y cómo utilizarlo sin renombrar puestos ni alterar competencias.

Fuentes utilizadas

- GOV.UK Service Manual (2016; actualización 2017). Learning about users and their needs. [Abrir fuente oficial](#)
- Comisión Europea (Versión vigente consultada en 2026). Better Regulation Toolbox. [Abrir fuente oficial](#)
- GOV.UK Service Manual (2016; actualización 2022). Agile and government services: an introduction. [Abrir fuente oficial](#)

B1.5. Scrum: responsabilidades, eventos y artefactos

TIEMPO	TIPO	ACTIVIDADES
26 min	Nuclear	AP-01 y AP-02

PREGUNTA DE ENTRADA

¿Cómo puede ayudarnos Scrum a organizar un trabajo complejo sin convertir sus responsabilidades en nuevos puestos administrativos?

POR QUÉ IMPORTA

Scrum es un marco ligero para generar valor mediante soluciones adaptativas a problemas complejos. Su sencillez aparente provoca dos errores opuestos: aplicar solo algunos nombres y afirmar que se usa Scrum, o copiarlo mecánicamente sin considerar la organización. Para utilizarlo con rigor hay que comprender su teoría, sus valores y la relación entre responsabilidades, eventos, artefactos y compromisos. Después puede decidirse si se adopta completo o si se usan prácticas concretas con otro nombre.

Qué aprenderás

- Explicar empirismo, valores y estructura de Scrum.
- Distinguir responsabilidades metodológicas de puesto, competencia y autoridad formal.
- Relacionar objetivo, lista, iteración, incremento, revisión y retrospectiva.

1. Empirismo y valores

Scrum se apoya en transparencia, inspección y adaptación. El trabajo relevante debe ser visible para quienes lo realizan y revisan; los resultados se inspeccionan con frecuencia; cuando la evidencia lo exige, se adapta el plan. Sin transparencia, la inspección engaña; sin adaptación, inspeccionar no cambia nada.

Sus cinco valores —compromiso, foco, apertura, respeto y coraje— orientan el comportamiento. No son eslóganes: ayudan a que el equipo haga visibles dificultades, proteja el objetivo y afronte decisiones difíciles.

2. Responsabilidades, no cargos

Scrum define Product Owner, Scrum Master y Developers como responsabilidades dentro del marco. Product Owner ordena el trabajo y maximiza valor; Scrum Master ayuda a comprender y aplicar Scrum y mejora la efectividad; Developers crean el incremento y adaptan el plan.

En una entidad local no deben renombrarse puestos automáticamente. Es necesario mapear funciones: quién propone y ordena prioridades, quién ejecuta, quién facilita, quién valida jurídica o técnicamente y quién autoriza. Una misma persona puede asumir una función metodológica solo si es compatible con su posición y existe claridad sobre los límites.

3. Eventos, artefactos y compromisos

El Sprint contiene la planificación, el seguimiento diario, la revisión y la retrospectiva. La revisión inspecciona el resultado con agentes relevantes y decide adaptaciones; la retrospectiva analiza cómo trabajó el equipo y acuerda mejoras. No son la misma reunión.

Los artefactos son Product Backlog, Sprint Backlog e Increment. Cada uno se asocia a un compromiso: objetivo de producto, objetivo de Sprint y definición de terminado. En lenguaje público podemos hablar de lista priorizada, plan de iteración, resultado útil y criterio de finalización, manteniendo la referencia original.

La Guía establece que Scrum funciona como un conjunto. Si se aplican solo un tablero, reuniones o iteraciones, puede ser útil, pero no debe presentarse como Scrum completo.

CONCEPTO CLAVE

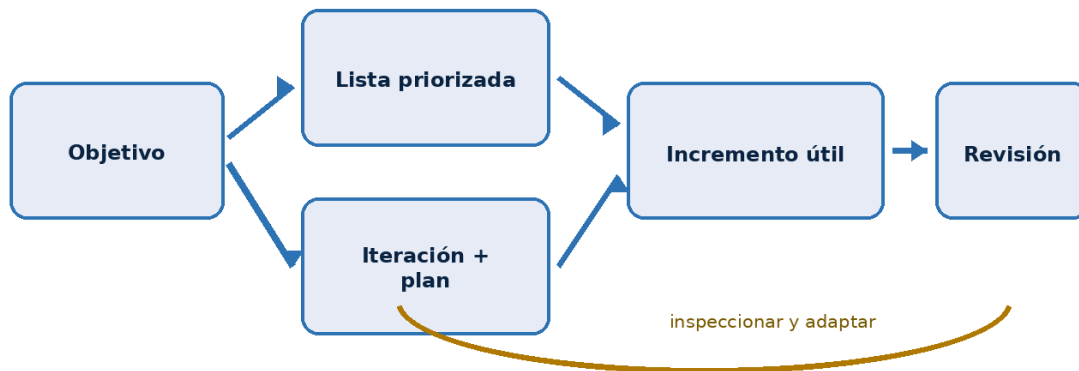
Criterio de finalización: descripción compartida de las condiciones de calidad que debe cumplir un resultado para considerarse terminado y revisable.

EN LA ADMINISTRACIÓN LOCAL

El objetivo metodológico no sustituye el encargo formal; quien ordena el trabajo no adquiere por ello competencia para aprobar gasto, modificar contratos, resolver procedimientos o autorizar una implantación.

EJEMPLO LOCAL

Caso ficticio. La jefatura responsable valida prioridades y actúa como referente de valor; un perfil de organización facilita el método; Atención Ciudadana, Operativos e Informática ejecutan el trabajo. La validación jurídica y la autorización de cambios permanecen en sus órganos competentes.

VIS-B1.5-01

Objetivo, lista, iteración, incremento y revisión.

PRUÉBALO EN TU CONTEXTO

Relaciona cinco funciones del caso —priorizar, ejecutar, facilitar, validar y autorizar— con responsabilidades reales. ¿Qué funciones Scrum aparecen y qué decisiones quedan fuera del marco?

ATENCIÓN

Usar algunas prácticas de Scrum no equivale a implantar Scrum. Si se omiten elementos del marco, descríbelo como una adaptación o como prácticas inspiradas en Scrum.

HERRAMIENTA

Mapa Scrum adaptado: objetivo → lista priorizada → planificación → iteración → incremento → revisión, acompañado de retrospectiva y responsabilidades explícitas. RP-B1-03 lo convierte en planificación práctica.

En pocas palabras

- Scrum se sustenta en transparencia, inspección y adaptación.
- Sus responsabilidades no son nombres de puestos ni competencias administrativas.
- Eventos y artefactos forman un sistema orientado a valor, calidad y aprendizaje.
- Aplicar solo algunas prácticas puede ser útil, pero no es Scrum completo.

Autocomprobación

1. ¿Qué diferencia a la revisión de la retrospectiva?

- A. La revisión inspecciona resultado; la retrospectiva mejora la forma de trabajar
- B. Son la misma reunión
- C. La retrospectiva autoriza gasto

RESPUESTA Y RETROALIMENTACIÓN

La primera. Tienen objetos y decisiones diferentes.

2. ¿Qué afirmación es prudente?

- A. Product Owner equivale siempre a jefatura
- B. La responsabilidad metodológica debe mapearse sin alterar competencias
- C. Scrum elimina la jerarquía formal

RESPUESTA Y RETROALIMENTACIÓN

La segunda. Scrum organiza el trabajo; no redefine por sí mismo la estructura jurídica.

SIGUIENTE PASO

La última unidad convertirá el reto y la estructura Scrum en una lista priorizada y una primera iteración compatible con capacidad, dependencias y criterios públicos.

Fuentes utilizadas

- Schwaber, K. y Sutherland, J. (2020). La Guía Scrum. La Guía Definitiva de Scrum: Las Reglas del Juego. [Abrir fuente oficial](#)
- GOV.UK Service Manual (2016). Agile methods: an introduction. [Abrir fuente oficial](#)

B1.6. Priorizar y planificar la primera iteración

TIEMPO	TIPO	ACTIVIDADES
25 min	Nuclear	AP-01 y AP-02

PREGUNTA DE ENTRADA

¿Qué trabajo debe entrar ahora, qué debe quedar fuera y cómo justificamos la decisión?

POR QUÉ IMPORTA

Una lista de tareas no es una prioridad y un plazo no es un plan de iteración. Priorizar exige comparar valor, urgencia, esfuerzo, riesgo y dependencias, sin convertir la decisión en una puntuación automática. Planificar exige conocer capacidad, definir un objetivo, seleccionar pocos resultados, aclarar responsabilidades y acordar cómo se revisará. AP-02 recogerá este artefacto y lo reutilizará en la actividad final.

Qué aprenderás

- Descomponer un resultado en elementos de trabajo claros.
- Ordenar con criterios públicos y explicar exclusiones.
- Definir una primera iteración realista, revisable y con criterio de finalización.

1. Del objetivo a una lista manejable

La planificación comienza con un objetivo de iteración: qué resultado o aprendizaje debe conseguirse y por qué importa. Después se identifican entre tres y cinco entregables y se descomponen en elementos suficientemente claros para poder estimar, asignar dependencias y decidir si caben.

Una buena lista no contiene únicamente acciones genéricas como “coordinar” o “mejorar”. Describe resultados o trabajos observables: acordar reglas de asignación, preparar dos mensajes, configurar una vista de prueba, revisar accesibilidad o recoger una muestra de incidencias anonimizadas.

2. Priorizar con criterios y juicio

Valor público pregunta cuánto contribuye el elemento al resultado; urgencia considera plazos y consecuencias; esfuerzo y capacidad indican viabilidad; riesgo analiza daños y reversibilidad; dependencia muestra qué trabajo desbloquea o necesita a otros.

Las puntuaciones pueden ordenar una conversación, pero no sustituyen el juicio. Un requisito legal puede ser ineludible aunque tenga poco atractivo; una tarea de alto valor puede quedar fuera si depende de una autorización no disponible. La decisión debe explicarse.

3. Diseñar la primera iteración

La iteración necesita duración, objetivo, trabajo seleccionado, responsables funcionales, capacidad disponible, criterio de finalización y fecha de revisión. Debe incluir margen para coordinación, validación y documentación, no solo producción.

En el caso se propone un ciclo de cuatro semanas, pero la duración no es universal. El equipo selecciona un circuito para dos categorías y dos mensajes; deja fuera la integración completa y la ampliación a todos los servicios. La revisión observará derivaciones, información faltante e incidencias de uso; la retrospectiva revisará coordinación y bloqueos.

CONCEPTO CLAVE

Lista priorizada: relación ordenada y revisable del trabajo, sustentada en criterios y contexto; no es un inventario fijo ni una clasificación automática.

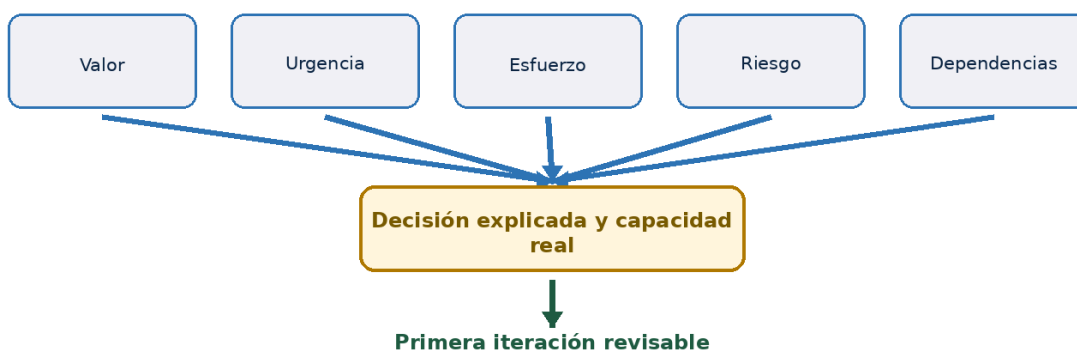
EN LA ADMINISTRACIÓN LOCAL

La prioridad metodológica no sustituye decisiones presupuestarias, jerárquicas o políticas. Cuando un elemento dependa de autorización, contratación o informe, la dependencia debe hacerse visible.

EJEMPLO LOCAL

Caso ficticio. Entran en la primera iteración: definir reglas de asignación, preparar mensajes, configurar una vista de prueba, formar brevemente a participantes y observar resultados. Quedan fuera: integración completa, nuevas licencias y extensión a todas las categorías. La exclusión se explica por dependencia y capacidad.

VIS-B1.6-01



Embudo de priorización y primera iteración.

PRUÉBALO EN TU CONTEXTO

Ordena cinco elementos de un proyecto conocido. Explica por qué entran dos, por qué queda uno fuera y qué dependencia debe resolverse antes.

ATENCIÓN

No prometas más trabajo del que cabe ni uses la urgencia como criterio único. Una iteración saturada oculta prioridades y reduce la posibilidad de aprender.

HERRAMIENTA

RP-B1-03 incorpora objetivo, entregables, lista priorizada, criterios, capacidad, selección, responsabilidades, finalización, revisión y retrospectiva. AP-02 es la versión de entrega.

En pocas palabras

- La lista debe describir trabajo observable y conectarlo con el objetivo.
- La prioridad combina criterios y juicio; una puntuación no decide sola.
- La capacidad incluye coordinación, validación y documentación.
- Una iteración útil hace explícito qué queda fuera y cómo se revisará.

Autocomprobación

1. ¿Qué elemento debe priorizarse aunque no obtenga la mayor puntuación de valor?

- A. Un requisito legal ineludible
- B. Una idea popular sin evidencia
- C. Una mejora sin relación con el objetivo

RESPUESTA Y RETROALIMENTACIÓN

Un requisito legal ineludible. La matriz apoya la decisión, pero no desplaza obligaciones.

2. ¿Qué falta en una iteración con tareas y fecha?

- A. Objetivo, capacidad, criterio de finalización y revisión
- B. Más colores
- C. Un nuevo nombre para cada puesto

RESPUESTA Y RETROALIMENTACIÓN

Objetivo, capacidad, criterio de finalización y revisión.

SIGUIENTE PASO

Ya puedes completar AP-01 y AP-02. En el Bloque 2 visualizarás el flujo con Kanban y analizarás esperas, retrabajos y transferencias con Lean.

Fuentes utilizadas

- Schwaber, K. y Sutherland, J. (2020). La Guía Scrum. La Guía Definitiva de Scrum: Las Reglas del Juego. [Abrir fuente oficial](#)
- GOV.UK Service Manual (2016; actualización 2026). Planning in agile. [Abrir fuente oficial](#)
- GOV.UK Service Manual (2017; actualización 2018). Deciding on priorities. [Abrir fuente oficial](#)
- Comisión Europea (Versión vigente consultada en 2026). Better Regulation Toolbox. [Abrir fuente oficial](#)

Cierre del bloque

Caso integrado: decisión para el primer ciclo

El equipo municipal debe presentar una propuesta de inicio. Ha confirmado que el contrato tecnológico y los plazos vigentes no pueden modificarse. Dispone de cuatro semanas y una dedicación parcial de las cuatro áreas. Existen datos agregados de derivaciones, pero todavía no se ha contrastado la comprensión de los mensajes con personas usuarias.

DECISIÓN RAZONADA

Adoptar un enfoque híbrido. Mantener como componentes predictivos los plazos, el contrato, la validación jurídica y las autorizaciones. Utilizar un ciclo adaptativo para probar un circuito común en dos categorías y dos mensajes de estado. La primera iteración no incluirá integración completa ni extensión a todos los servicios. Se observarán derivaciones, información faltante, consultas repetidas e incidencias de coordinación.

Preguntas de transferencia

- ¿Qué parte de tu reto requiere certeza y control estable?
- ¿Qué parte necesita aprendizaje antes de fijar una solución?
- ¿Qué primer resultado permitiría decidir sin prometer demasiado?
- ¿Quién prioriza metodológicamente y quién valida o autoriza formalmente?
- ¿Qué evidencia observarás al final de la primera iteración?

Ocho aprendizajes esenciales

- La agilidad organiza aprendizaje; no significa velocidad sin control.
- El valor público se define como resultado relevante y observable.
- Un proyecto puede combinar componentes predictivos y adaptativos.
- Los principios ágiles deben traducirse a prácticas y límites públicos.
- Un reto bien formulado no anticipa la solución.
- Scrum es un marco completo; sus responsabilidades no son puestos administrativos.
- Priorizar exige criterios, juicio y una explicación de lo que queda fuera.
- La primera iteración debe ser viable, revisable y compatible con las obligaciones aplicables.

Glosario del bloque

Término	Definición de uso en el curso
Agilidad	Capacidad organizada para entregar valor, observar, aprender y ajustar ante incertidumbre.

Término	Definición de uso en el curso
Valor público	Mejora relevante para personas, servicios, resultados o capacidades públicas.
Incremento útil	Resultado concreto y verificable que permite avanzar y aprender.
Enfoque predictivo	Gestión que define anticipadamente alcance, secuencia y controles cuando existe estabilidad suficiente.
Enfoque adaptativo	Gestión que detalla el trabajo próximo y revisa el posterior con evidencia.
Enfoque híbrido	Combinación deliberada de componentes predictivos y adaptativos.
Reto	Formulación abierta y acotada de una mejora, centrada en resultado y condicionantes.
Iteración	Periodo delimitado de trabajo orientado a un objetivo y una revisión.
Lista priorizada	Relación ordenada y revisable del trabajo sustentada en criterios.
Criterio de finalización	Condiciones compartidas de calidad para considerar un resultado terminado.
Revisión	Inspección del resultado para decidir adaptaciones.
Retrospectiva	Análisis de la forma de trabajar para acordar mejoras.

Actividades y recursos

Código	Pieza	Uso
AP-01	Definir un reto público y valorar el enfoque ágil	Entrega parcial; AF-01 pasos 1 y 2.
AP-02	Lista priorizada y primera iteración	Entrega parcial; AF-01 pasos 3, 5 y 7.
RP-B1-01	Matriz para elegir enfoque	Apoyo opcional para AP-01.
RP-B1-02	Ficha de reto y primer resultado útil	Apoyo opcional para AP-01.
RP-B1-03	Lista priorizada y planificación	Apoyo opcional para AP-02.

SIGUIENTE BLOQUE

En el Bloque 2 visualizarás el flujo con Kanban, limitarás el trabajo en curso e identificarás esperas, retrabajos y transferencias con Lean.

Fuentes consolidadas del bloque

- Beck, K. y otras personas firmantes (2001). Manifiesto por el Desarrollo Ágil de Software. [Abrir fuente oficial](#)
- Beck, K. y otras personas firmantes (2001). Principios detrás del Manifiesto Ágil. [Abrir fuente oficial](#)
- Schwaber, K. y Sutherland, J. (2020). La Guía Scrum. La Guía Definitiva de Scrum: Las Reglas del Juego. [Abrir fuente oficial](#)
- GOV.UK Service Manual (2016; actualización 2022). Agile and government services: an introduction. [Abrir fuente oficial](#)
- GOV.UK Service Manual (2016). Core principles of agile. [Abrir fuente oficial](#)
- GOV.UK Service Manual (2016). Agile methods: an introduction. [Abrir fuente oficial](#)
- GOV.UK Service Manual (2016; actualización 2026). Planning in agile. [Abrir fuente oficial](#)
- GOV.UK Service Manual (2017; actualización 2018). Deciding on priorities. [Abrir fuente oficial](#)
- GOV.UK Service Manual (2016; actualización 2017). Learning about users and their needs. [Abrir fuente oficial](#)
- Comisión Europea (Versión vigente consultada en 2026). Better Regulation Toolbox. [Abrir fuente oficial](#)