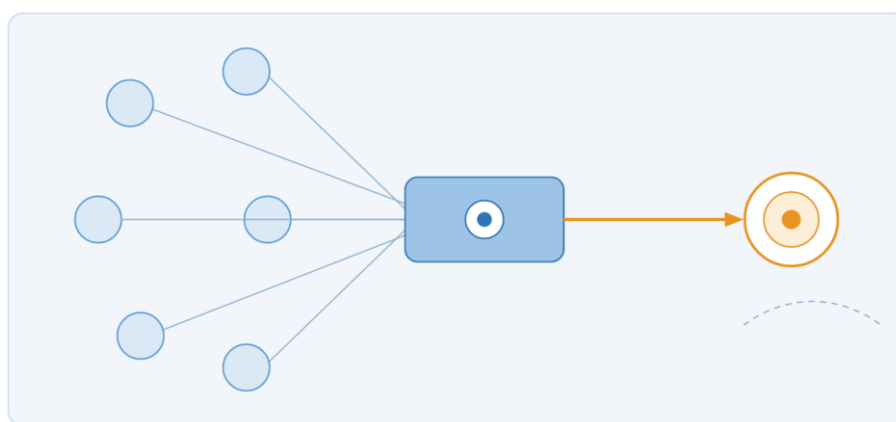


Guía

Agile Inception

Desarrollo de los temas del State of the art



Actualizado a septiembre de 2026

Sobre este documento

Este documento desarrolla en profundidad los temas del mapa de referencia (State of the art) para preparar, dimensionar, facilitar y cerrar la alineación inicial de una iniciativa ágil, o volver a alinearla cuando cambia de rumbo, que está disponible en: [Skill Arena](#).

Úsalo como material de consulta para mantener y contrastar tu práctica con el conocimiento profesional actual.

Se complementa con la plataforma de entrenamiento y evaluación en Skill Arena. En el área [Agile Inception](#) puedes realizar pruebas de entrenamiento para contrastar y mejorar tu nivel de conocimiento y si lo deseas también puedes obtener un diploma que acredita curricularmente la solvencia y vanguardia profesional en esta área.



Estado del conocimiento

El conocimiento sobre la inception evoluciona despacio en su núcleo y muy deprisa en su capa de inteligencia artificial: los dos patrones de referencia tienen entre diez y veinte años sin nuevas ediciones y la facilitación de talleres se apoya en décadas de método y de evidencia, mientras que los formatos (sesiones cortas, remoto e híbrido) se mueven y el uso de la IA en la preparación, la síntesis y el prototipado cambia en cuestión de meses. En los distintos apartados del documento, las etiquetas (ESTABLECIDO, EN CONSOLIDACIÓN, EMERGENTE) ayudan a identificar la madurez de cada concepto:

ESTABLECIDO consenso asentado; conocimiento que se da por necesario.

EN CONSOLIDACIÓN gana adopción con rapidez; aún no universal pero ya relevante.

EMERGENTE frontera reciente; alta relevancia y alta volatilidad.

Índice

Capítulos del desarrollo, en el orden del State of the art.

Bloque A — Qué es una inception y cuándo aporta valor

1. La inception como alineación mínima suficiente
2. Ni fase, ni Sprint 0, ni descubrimiento: los límites de la inception

Bloque B — Dimensionar y preparar

3. Proporcionalidad: la profundidad la marca la incertidumbre
4. Preparar la inception: participantes, agenda y regla de decisión

Bloque C — Las conversaciones de alineación

5. Por qué estamos aquí y la visión escrita en grupo
6. Alcance, lista de NOes y supuestos visibles
7. Contexto, vecinos y el equipo que también se alinea
8. Mostrar la solución, riesgos y restricciones
9. Dimensionar sin prometer

Bloque D — Los patrones de referencia y su caja de herramientas

10. El Inception Deck: diez conversaciones y su uso flexible
11. La Lean Inception: la semana, sus actividades y sus reglas
12. Variantes de la Lean Inception y el paso al backlog
13. Qué técnica para qué conversación

Bloque E — Facilitar la inception

14. Facilitar frente a dirigir: neutralidad, dinámicas y ritmo
15. Participación, poder y decisiones en grupo
16. Facilitación remota e híbrida

Bloque F — Cerrar, transferir y volver a alinear

17. Cerrar la inception: qué debe quedar, las tres salidas y el registro ligero
18. Del resultado al trabajo: objetivo del producto, backlog inicial y especificaciones
19. Re-inception: volver a alinear una iniciativa en marcha

Bloque G — La inception en la era de la IA

20. IA antes, durante y después: preparar, sintetizar y documentar con revisión humana
21. El prototipo y los agentes en la sala
22. Riesgos con evidencia y el principio de uso

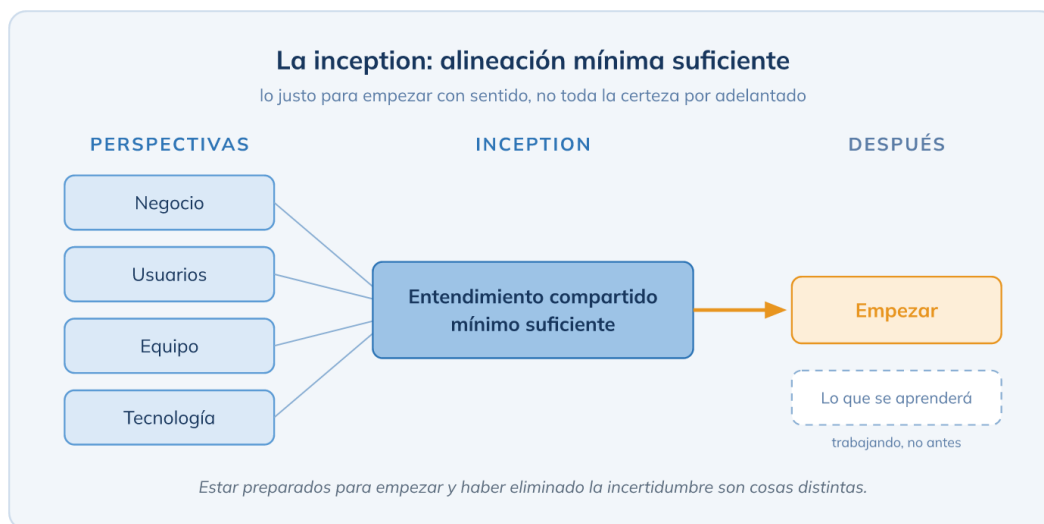
BLOQUE A · QUÉ ES UNA INCEPTION Y CUÁNDO APORTA VALOR

Capítulo 1. La inception como alineación mínima suficiente · ESTABLECIDO

Qué es una inception, qué produce y por qué es una familia de prácticas que se combinan según el problema.

Introducción

Toda iniciativa empieza con una conversación, aunque nadie la haya convocado. Cuando esa conversación no se organiza, cada persona llega al trabajo con su propia versión de qué se va a construir, para quién y hasta dónde, y las diferencias afloran semanas después, convertidas ya en código, en presupuesto gastado o en desconfianza. La «inception» es la forma organizada de tener esa conversación antes, con todas las voces necesarias en la misma sala. En este capítulo veremos qué es, qué produce y por qué conviene entenderla como una familia de prácticas.



1.1 Qué es y qué produce

Una inception es el conjunto de conversaciones con las que quienes van a decidir, construir y usar un producto construyen el entendimiento compartido mínimo para empezar una iniciativa con sentido, o para reorientarla cuando cambia el rumbo. Jonathan Rasmusson, que la sistematizó en ThoughtWorks, resumió el problema que ataca en una frase que sigue siendo la mejor justificación de la práctica: creer que existe consenso donde no lo hay es lo que hunde a la mayoría de los proyectos.

Lo que produce es concreto. Al terminar deben existir una visión compartida que cualquier participante pueda explicar (qué problema resuelve la iniciativa y para quién), un alcance con sus exclusiones explícitas, la lista de los riesgos que merecen atención y los acuerdos de arranque sobre cómo va a trabajar el equipo y cómo se comunicará con quienes no estaban en la sala. El BoK de Scrum Manager las recoge como salidas imprescindibles y añade el error que más veces las arruina, que es salir sin documentarlas.

Mínimo suficiente. La palabra que importa es «suficiente». La inception busca el entendimiento justo para empezar a trabajar con sentido y deja para el trabajo lo que solo el trabajo puede enseñar. Estar preparados para empezar y haber eliminado la incertidumbre son cosas distintas.

1.2 Una familia de prácticas

Hay dos patrones canónicos, el Inception Deck y la Lean Inception, y un tercero menos conocido, el chartering ágil de Diana Larsen y Ainsley Nies. Ninguno es obligatorio en su forma completa. Paulo Caroli, autor de la Lean Inception, describe las actividades como la carta de un restaurante de tapas, que se combinan según lo que pide el contexto, y los menús cerrados de cada método son solo una forma cómoda de empezar. El profesional elige conversaciones, las sustituye y las recorta, y el criterio para hacerlo es el problema que tiene delante, no la fidelidad al método.

Los disparadores habituales son un producto o una línea nuevos, un cambio relevante de dirección, la incorporación de un equipo o de stakeholders nuevos y las situaciones de desalineación evidente. Hay también casos en los que basta una reunión breve, como una ampliación bien comprendida de un producto en marcha, un trabajo recurrente o una iniciativa cuyo contexto y equipo ya están consolidados. Convocar una inception completa para eso es el primer antipatrón de la disciplina.

1.3 Un hueco que las certificaciones no cubren

Ni las certificaciones de Product Owner más extendidas ni las de facilitación ágil nombran la inception en sus objetivos de aprendizaje, aunque todas exigen las capacidades que ejercita, como formular la visión, mapear a los stakeholders o planificar la primera entrega. Las únicas acreditaciones específicas pertenecen al ecosistema de la propia Lean Inception. Esa es la razón de que esta skill exista como complemento de la formación de Product Owner. El rol ya conoce los conceptos, y aquí aprende a construirlos con otras personas en una sala.

Lo que debes saber hacer

Al dominar este tema, un profesional es capaz de:

- Explicar qué es una inception y qué salidas debe producir, y distinguirlas de las de un análisis o de un plan.
- Reconocer, ante una iniciativa concreta, si necesita una inception, una reunión breve o ninguna de las dos.
- Situar el Inception Deck, la Lean Inception y el chartering ágil como patrones de una misma familia de prácticas.
- Argumentar ante un patrocinador por qué el objetivo es el entendimiento suficiente para empezar y no la certeza completa.

Errores y antipatrones frecuentes

Convocar la inception por costumbre. Una ampliación conocida o un trabajo recurrente no necesitan un taller; una reunión breve con las salidas mínimas basta y respeta el tiempo de todos.

Confundir alineación con unanimidad. El entendimiento compartido admite desacuerdos registrados; exigir que todos piensen igual alarga el taller y produce acuerdos de fachada.

Salir sin documentar. Es el error crítico que señala el BoK: lo que no queda escrito se reinterpreta en cuanto el grupo se disuelve.

Para profundizar

- [Scrum Manager BoK — Inception](#)
- [Rasmusson — The Agile Inception Deck](#)
- [Caroli — Lean Inception \(martinfowler.com\)](#)
- [Caroli — How to plan an inception](#)

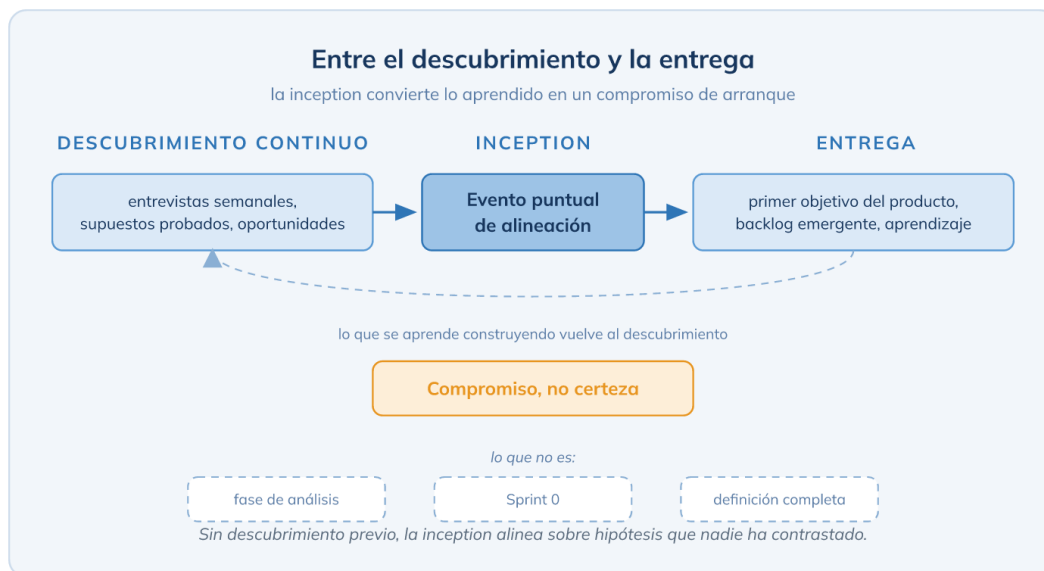
BLOQUE A · QUÉ ES UNA INCEPTION Y CUÁNDO APORTA VALOR

Capítulo 2. Ni fase, ni Sprint 0, ni descubrimiento: los límites de la inception · ESTABLECIDO

Qué no es una inception, cómo se relaciona con el descubrimiento continuo y qué la distingue de las fases de inicio de los marcos formales.

Introducción

Definir una inception por lo que no es resulta tan útil como definirla por lo que es, porque casi todos sus fallos consisten en convertirla en otra cosa, sea una fase de análisis, un sprint que no entrega, un documento de requisitos o un sustituto de la investigación con clientes. En este capítulo recorreremos esos límites y situamos la inception entre el descubrimiento continuo (*continuous discovery*), que la alimenta, y la entrega, que la sigue.



2.1 Lo que una inception no es

No es un análisis exhaustivo ni una planificación predictiva. El diseño excesivo por adelantado (*big design up front*) es justo lo que las metodologías ágiles vinieron a evitar, y Rasmusson presentó el Inception Deck como la alternativa a «seis meses de planificación previa y especulación». Tampoco es la definición completa del producto, porque el backlog emerge después, ni un «Sprint 0».

Sobre el Sprint 0 conviene detenerse, porque el debate sigue vivo en la comunidad Scrum. Ken Schwaber lo llamó ya en 2008 «una expresión mal usada para describir la planificación que ocurre antes del primer sprint», Alistair Cockburn sospechaba que el término nació para justificar algo sin valor de negocio evidente y Mike Cohn lo describe como «un proyecto antes del proyecto». El rechazo no va contra la preparación, sino contra llamarla sprint y prolongarla sin entregar valor. La inception, en cambio, dura horas o días y produce entendimiento.

2.2 La inception y el descubrimiento continuo

El descubrimiento de producto es hoy continuo. Los equipos entrevistan a clientes cada semana, mantienen un árbol de oportunidades y soluciones y prueban supuestos antes de construir, y nadie

con peso en la disciplina, ni Marty Cagan, ni Teresa Torres, ni Jeff Patton, defiende un descubrimiento como fase que termina. Eso deja sitio a la inception, que es otra cosa. Se trata de un evento puntual de alineación y compromiso que toma lo aprendido en el descubrimiento y lo convierte en un plan de arranque. Thoughtworks, donde nació la práctica, lo formuló en 2023 con nitidez: el descubrimiento identifica problemas y oportunidades y alinea la hoja de ruta (*roadmap*), mientras que la inception planifica la entrega de la solución, y mezclarlos «puede ser un error enorme» porque lleva a saltar a la solución sin conocimiento suficiente.

Los riesgos son simétricos. Hacer inception sin descubrimiento previo decide un primer corte sobre hipótesis que nadie ha contrastado, y el propio Caroli advierte de que la Lean Inception «no sustituye» la investigación con clientes ni la ideación. Tratar el descubrimiento como una fase que se cierra antes de la inception devuelve al equipo al modelo secuencial que quería evitar.

Entrada y salida. El descubrimiento continuo entra en la inception como evidencia y la inception sale hacia la entrega como compromiso. Ninguno de los dos sustituye al otro, y lo que se aprende construyendo vuelve a alimentar el descubrimiento.

2.3 El arranque en los marcos formales

Varios marcos formalizan una fase de inicio. RUP tenía su fase Inception, cerrada con el hito de objetivos del ciclo de vida; Disciplined Agile, hoy en el PMI, mantiene una fase Inception con ocho objetivos de proceso y una duración media cercana a las dos semanas laborables; DSDM separa una fase de viabilidad y otra de cimientos; y el Service Manual del gobierno británico prescribe un Discovery de cuatro a ocho semanas que puede terminar en la decisión de no continuar. Scrum no define ninguna fase, y de ahí nace el debate del Sprint 0. La inception de esta skill se sitúa entre ambos mundos, porque acepta que hace falta alinear antes de empezar y rechaza convertir esa alineación en una fase con entregables de proyecto.

Frente al acta de constitución del proyecto (*project charter*) de la gestión tradicional, la diferencia es de naturaleza. El acta es un documento que el patrocinador emite y firma para autorizar la iniciativa y asignar autoridad; la inception es una conversación que produce acuerdos recíprocos entre el equipo y sus stakeholders, cabe en una página y puede concluir que la iniciativa no es viable.

Lo que debes saber hacer

Al dominar este tema, un profesional es capaz de:

- Distinguir una inception de un Sprint 0, de una fase de análisis y de un documento de requisitos, y explicar por qué la comunidad Scrum rechaza el término Sprint 0.
- Situar la inception como evento puntual que toma el descubrimiento continuo como entrada y produce un compromiso de arranque.
- Identificar el riesgo de hacer inception sin descubrimiento previo y el de tratar el descubrimiento como una fase que termina.
- Comparar la inception con las fases de inicio de RUP, Disciplined Agile, DSDM o GDS y con el acta de constitución de proyecto.

Errores y antipatrones frecuentes

Hacer inception sin descubrimiento. Se decide un primer corte sobre personas y necesidades que nadie ha investigado; el taller produce alineación sobre hipótesis, y conviene decirlo así en el registro.

Convertirla en un Sprint 0. Si la inception se alarga semanas y produce entorno, arquitectura y backlog detallado, ya es una fase de proyecto con otro nombre.

Confundirla con el acta de constitución. Firmar el resultado como contrato con el patrocinador congela lo que debía ser un documento vivo.

Para profundizar

- [InfoQ — el debate del Sprint Zero](#)
- [Thoughtworks — Run a successful discovery](#)
- [GDS — How the discovery phase works](#)
- [Caroli — Lean Inception \(martinfowler.com\)](#)

BLOQUE B · DIMENSIONAR Y PREPARAR

Capítulo 3. Proporcionalidad: la profundidad la marca la incertidumbre ESTABLECIDO

Cómo dimensionar la inception según novedad, incertidumbre, riesgo, complejidad, stakeholders y dependencias, y qué formatos existen.

Introducción

Una inception puede durar una hora o dos semanas, y ambas cosas pueden ser correctas. Lo que decide la profundidad no es el método que se prefiera sino el contexto de la iniciativa, y dimensionarla mal cuesta caro en las dos direcciones. Un taller de cinco días para una ampliación conocida agota la paciencia de los stakeholders, y una reunión de una hora para un producto nuevo con un equipo recién formado deja sin resolver justo lo que había que alinear. En este capítulo veremos los factores que gradúan la inception, los formatos documentados y el horizonte que cubre su resultado.



3.1 Los factores que gradúan

Seis factores marcan la profundidad. La novedad del producto o del dominio para la organización. La incertidumbre sobre el problema, los usuarios o la solución. El riesgo, sea de negocio, técnico o regulatorio. La complejidad del sistema y de sus integraciones. El número de stakeholders y de equipos implicados. Y las dependencias externas. Caroli lo resume en tres tramos orientativos, con menos de tres días para un producto simple, de pocas funcionalidades y poca integración, alrededor de cinco para una complejidad media y más de cinco para sistemas grandes con muchas integraciones. El BoK de Scrum Manager lo formula por el grado de innovación y de alcance, y el blog de Scrum Manager cruza dos ejes, urgencia e incertidumbre, para elegir entre técnicas. El criterio común es el mismo: a más incertidumbre, más conversación.

3.2 Los formatos y sus duraciones

La práctica documentada va de menos de una hora a varias semanas. Un Inception Deck exprés, sin la caja del producto, cabe en una hora con un facilitador experimentado; las guías de facilitación recomiendan entre cuatro y ocho horas y avisan de que comprimirlo a dos produce «respuestas agradables pero superficiales»; hay inceptions de dos días, la Lean Inception ocupa cinco, las

inceptions históricas de ThoughtWorks duraban de dos a cuatro semanas y el Discovery del gobierno británico, entre cuatro y ocho. La media empírica de iniciación de un proyecto ágil, medida por Scott Ambler en 2013, rondaba las cuatro semanas y media.

Hay además una tendencia de fondo que conviene conocer. La sesión típica de facilitación ha pasado de media jornada a unos noventa minutos y los talleres de varios días decrecen, lo que tensiona la semana canónica de la Lean Inception y explica el auge de los formatos repartidos en varias sesiones cortas.

El BoK, en tres escalones. Una reunión breve para ampliaciones conocidas; medio día o un día cuando el equipo no se conoce; y talleres de varios días, con Lean Inception, Inception Deck o Design Sprint, para productos y equipos nuevos.

3.3 El horizonte del resultado

El resultado de una inception no es eterno. Rasmusson lo daba por válido para un horizonte de tres a seis meses y lo trataba como un documento vivo que se revisita cuando cambia algo mayor. Dimensionar incluye, por tanto, decidir cuándo se volverá a mirar, sea al cerrar la primera entrega, al invalidarse una hipótesis central o al cambiar el equipo. El capítulo 19 trata esa vuelta a la sala.

Lo que debes saber hacer

Al dominar este tema, un profesional es capaz de:

- Evaluar una iniciativa con los seis factores y proponer una profundidad y un formato razonados.
- Explicar las duraciones documentadas de los distintos formatos y sus consecuencias.
- Reconocer cuándo comprimir el taller va a producir acuerdos superficiales.
- Fijar el horizonte de validez del resultado y los disparadores para revisitarlo.

Errores y antipatrones frecuentes

Elegir el método antes que el contexto. Aplicar la semana completa de la Lean Inception o las diez conversaciones del Deck sin mirar la iniciativa produce talleres largos para problemas pequeños.

Comprimir hasta lo superficial. Dos horas para una iniciativa nueva bastan para acordar palabras, no significados; las diferencias aparecerán después.

Dar el resultado por permanente. Sin fecha de revisión, la inception se convierte en un documento que envejece sin que nadie lo note.

Para profundizar

- [Caroli — How to plan an inception](#)
- [Scrum Manager BoK — Inception](#)
- [Scrum Manager — Agile Inception, ¿en qué consiste?](#)
- [SessionLab — State of Facilitation 2025](#)
- [Ambler — encuesta de iniciación de proyectos \(2013\)](#)

BLOQUE B · DIMENSIONAR Y PREPARAR

Capítulo 4. Preparar la inception: participantes, agenda y regla de decisión · ESTABLECIDO

Quién debe estar en la sala, qué se prepara antes y cómo se acuerda de antemano quién decide y con qué regla.

Introducción

Lo que se decide antes del taller condiciona lo que puede decidirse dentro. Una inception con las personas equivocadas, sin información previa o sin regla de decisión termina en una lista de asuntos pendientes. En este capítulo veremos a quién convocar y con qué patrón de presencia, qué preparar y, sobre todo, cómo dejar claro antes de empezar quién decide y con qué regla.

4.1 Quién está en la sala

En la sala deben estar quienes van a construir, quienes representan a los usuarios, los responsables técnicos y el patrocinador y, según las guías de facilitación, cualquier persona capaz de vetar el alcance o el presupuesto. Su ausencia es el motivo más citado de que las decisiones del taller se anulen después. El tamaño del grupo importa. Por encima de siete u ocho participantes por facilitador el grupo necesita subgrupos, y con quince o más, dinámicas específicas.

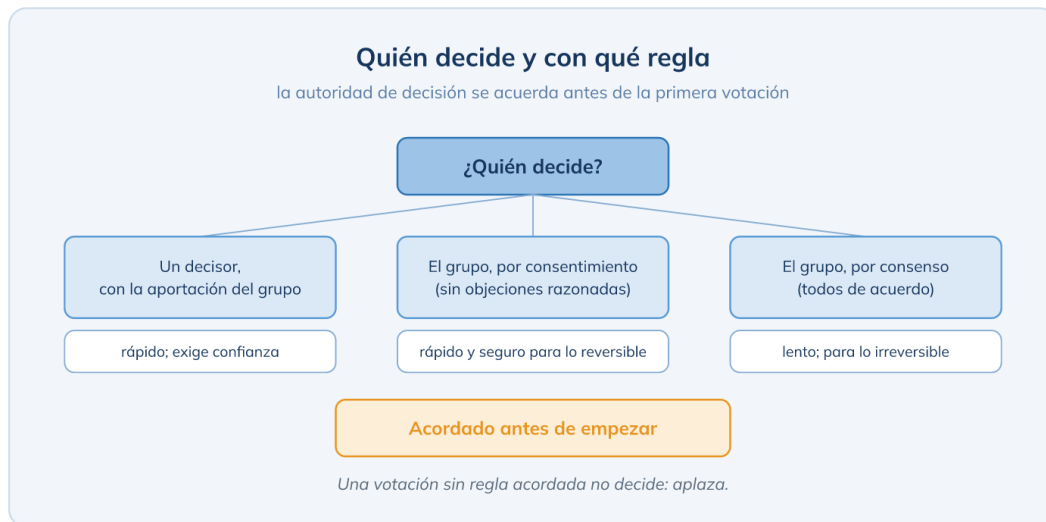
Cada patrón fija su propio patrón de presencia, y conocerlos evita malentendidos. En la Lean Inception el equipo de producto completo trabaja toda la semana y los stakeholders asisten solo a la apertura y a la muestra final. En el Design Sprint, el decisor está presente los cinco días. En el Inception Deck, el patrocinador está en la sala porque varias conversaciones (qué va a ceder, qué va a costar) son suyas. Y cuando el Product Owner facilita su propia inception debe saber que renuncia a defender contenido mientras conduce el proceso, o bien encargar la facilitación a alguien neutral.

4.2 Qué se prepara

La preparación fija el propósito de la sesión y las decisiones que se espera poder tomar, reúne la información previa (investigación con clientes, datos, restricciones conocidas) y decide quién la presenta, diseña la agenda con sus «timeboxes» y prepara materiales y herramientas. En remoto e híbrido añade la incorporación previa a la herramienta, el trabajo asíncrono que puede adelantarse y las pruebas técnicas, que el capítulo 16 desarrolla. Caroli recuerda que la agenda debe reservar tiempo para la interacción entre las personas y no solo para producir artefactos, y que compartirla con antelación refuerza el compromiso y la confianza en la gestión del tiempo.

4.3 Quién decide y con qué regla

Es la pregunta que casi nadie hace antes y casi todos lamentan después. Los objetivos de aprendizaje de la facilitación ágil de ICAgile, revisados en 2025, incluyen como resultado explícito «clarificar la autoridad de decisión del equipo», y por una buena razón. Sin regla acordada, la votación no decide, aplaza.



Hay tres familias de regla. Un decisor que escucha al grupo y decide, como el «Decider» del Design Sprint, que recibe un supervoto tras la aportación anónima de todos. El grupo por consentimiento, al modo de la sociocracia, donde se aprueba lo que no recibe objeciones razonadas y una preocupación sin argumento se registra pero no bloquea. Y el grupo por consenso, más lento y reservado a lo irreversible. La regla puede variar por tipo de decisión, y conviene ligarla a la distinción entre decisiones reversibles, que admiten un proceso ligero, e irreversibles, que merecen deliberación; la guía de Product Owner la trata en detalle. Lo esencial es comunicarla a los participantes antes de la primera votación.

Antes de la primera votación. Quién decide, con qué regla y qué pasa con las objeciones se anuncia al abrir el taller. Es la salvaguarda más barata contra el taller que legitima decisiones ya tomadas.

Lo que debes saber hacer

Al dominar este tema, un profesional es capaz de:

- Convocar a las personas necesarias, incluidas las que pueden vetar alcance o presupuesto, con el patrón de presencia que pida el formato.
- Preparar propósito, decisiones esperadas, información previa, agenda con timeboxes y materiales.
- Acordar y comunicar antes del taller la autoridad de decisión y la regla para cada tipo de decisión.
- Decidir si el Product Owner facilita o encarga la facilitación, y explicar las consecuencias de cada opción.

Errores y antipatrones frecuentes

Celebrar el taller sin el patrocinador. Las decisiones se toman en su ausencia y se anulan en la primera reunión posterior.

Votar sin regla acordada. El grupo vota, nadie sabe qué significa el resultado y la decisión se aplaza a otra reunión.

Facilitar y defender contenido a la vez. Un Product Owner que conduce el proceso y pelea su propuesta pierde la neutralidad, y el grupo lo nota.

Para profundizar

- [Workshop Weaver — Agile Inception Deck \(guía de facilitación\)](#)
- [Caroli — Lean Inception: participantes](#)
- [ICAgile — Agile Team Facilitation, learning outcomes](#)
- [Sociocracy 3.0 — Consent decision-making](#)

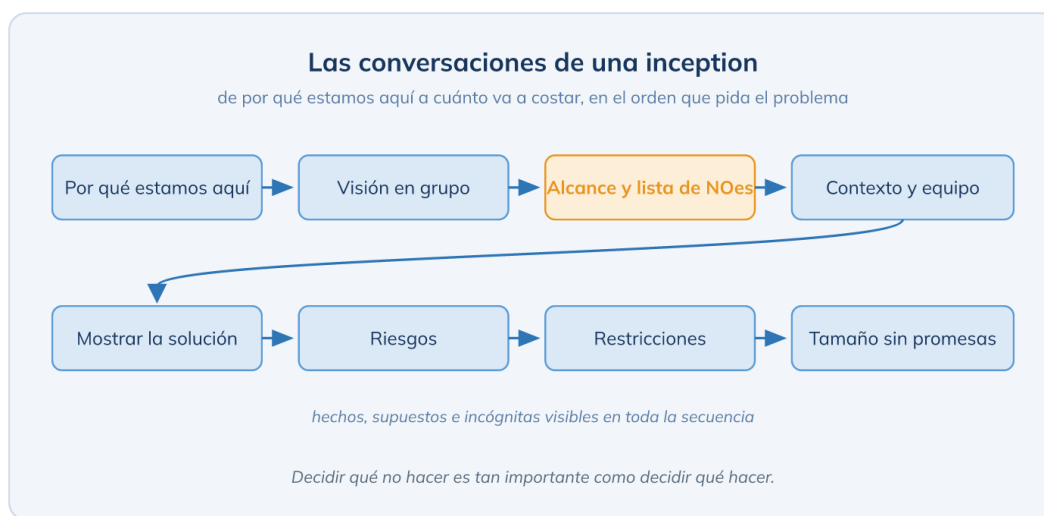
BLOQUE C · LAS CONVERSACIONES DE ALINEACIÓN

Capítulo 5. Por qué estamos aquí y la visión escrita en grupo · ESTABLECIDO

Hacer explícitos el problema, el resultado esperado y los objetivos, y escribir la visión en grupo con técnicas que la hacen compartida.

Introducción

Las conversaciones de alineación empiezan por la más incómoda, la de por qué estamos aquí. Parece obvia y rara vez lo es, porque cada participante llega con una respuesta distinta y a menudo implícita. En este capítulo veremos cómo hacer explícitos el problema y el resultado esperado, cómo derivar el alcance desde los impactos buscados y cómo escribir la visión en grupo, de modo que sea de todos y no solo del Product Owner.

**5.1 Por qué estamos aquí**

La primera conversación del Inception Deck pide las tres razones por las que existe la iniciativa, y no es casual que sea la primera, porque da al equipo el contexto para tomar bien todas las decisiones posteriores. Las preguntas útiles son concretas. Qué problema o necesidad da origen a la iniciativa, qué resultado esperamos observar si sale bien y qué objetivos de negocio persigue. Cuando los participantes traen propósitos distintos conviene hacerlos visibles antes de reconciliarlos, con trabajo individual en silencio y puesta en común; un propósito impuesto por la voz más fuerte volverá a discutirse a mitad del taller.

Para iniciativas en las que el propósito se discute, el «impact mapping» de Gojko Adzic ofrece una estructura robusta con cuatro niveles, un objetivo de negocio medible, los actores que pueden acercarlo o alejarlo, los cambios de comportamiento que buscamos en ellos y, solo al final, los entregables candidatos. Deriva el alcance desde los impactos en lugar de desde una lista de funcionalidades, y por eso encaja tan bien como primera actividad de una inception.

5.2 Escribir la visión en grupo

El concepto de visión de producto se da por conocido; lo que la inception aporta es la técnica para construirla entre varios. Rasmusson y Caroli usan la misma plantilla de posicionamiento, tomada de

Geoffrey Moore. Para un cliente que tiene una necesidad, el producto es un tipo de producto que aporta un beneficio clave y que, a diferencia de la alternativa, se distingue por algo. La mecánica es la misma en ambos patrones. Grupos pequeños completan las partes de la plantilla, se consolidan en una sola frase y se pule en conjunto hasta que todos puedan repetirla. La frase suele salir desarticulada la primera vez, y eso es parte del ejercicio.



Dos técnicas complementan la plantilla. El «elevator pitch», la explicación de treinta segundos que cualquier participante debería poder dar. Y la caja del producto (*product box*), tomada de los Innovation Games de Luke Hohmann, en la que el grupo diseña el envase del producto como si fuera a venderse en una estantería, con nombre, eslogan y tres razones para comprarlo; obliga a pensar desde quien compra. La visión mira a años vista, y el primer corte del producto, que trata el capítulo 12, es la primera pieza que la pone a prueba.

Construirla juntos. Una visión escrita en grupo despersonaliza los desacuerdos posteriores. Ante una petición que no encaja, la conversación deja de ser «el Product Owner no quiere» y pasa a ser «esto no nos acerca a donde acordamos ir».

Lo que debes saber hacer

Al dominar este tema, un profesional es capaz de:

- Facilitar la conversación sobre el propósito hasta dejar explícitos problema, resultado esperado y objetivos de negocio.
- Usar el impact mapping para derivar el alcance desde los impactos buscados cuando el propósito se discute.
- Conducir la escritura en grupo de la visión con la plantilla de posicionamiento, el elevator pitch o la caja del producto.
- Reconocer cuándo una visión ha quedado compartida y cuándo solo ha quedado escrita.

Errores y antipatrones frecuentes

Dar el propósito por sabido. La iniciativa arranca con tres propósitos implícitos distintos y el primer desacuerdo grave aparece al priorizar.

Traer la visión escrita. El Product Owner presenta su frase y pide aprobación; el grupo asiente y no la hace suya.

Confundir visión con lista de funcionalidades. Una frase llena de características no orienta ninguna decisión; la visión habla del cambio para las personas.

Para profundizar

- [Caroli — escribir la visión del producto en grupo](#)
- [Adzic — Impact Mapping](#)
- [Scrum Manager BoK — Impact mapping](#)
- [Rasmusson — The Agile Inception Deck](#)

BLOQUE C · LAS CONVERSACIONES DE ALINEACIÓN

Capítulo 6. Alcance, lista de NOes y supuestos visibles · ESTABLECIDO

Fijar qué es y qué no es el producto con exclusiones explícitas, y separar en la sala hechos, supuestos e incógnitas.

Introducción

Decir qué no se va a hacer ahorra más trabajo que decir qué sí. Es una de las lecciones más antiguas del Inception Deck y una de las que más se olvidan, porque decir «no» delante del patrocinador cuesta. En este capítulo veremos las dos herramientas clásicas del alcance, la lista de NOes y la matriz de lo que el producto es y hace, y una tercera conversación que las acompaña, la que separa lo que sabemos de lo que suponemos.

6.1 La lista de NOes

La lista de NOes (*NOT list*) del Inception Deck tiene tres columnas, dentro, fuera y por resolver. Las dos primeras fijan el alcance; la tercera es la más valiosa, porque hace visible lo que el grupo aún no sabe decidir y lo convierte en una cuestión abierta con dueño en lugar de en una ambigüedad. Rasmusson lo formula sin rodeos: decir lo que no se va a hacer «elimina mucho desperdicio anticipado». Las guías de facilitación añaden el fallo típico, que es una lista vaga. Si el «fuera» se escribe con generalidades, la ampliación silenciosa del alcance entra por ahí.

6.2 Es, no es, hace, no hace

La Lean Inception usa una matriz de cuatro cuadrantes, con lo que el producto es, lo que no es, lo que hace y lo que no hace. Cada participante describe el producto en notas y las coloca en el cuadrante que corresponde; después se leen y se agrupan. Sirve para definir un producto, pero también un equipo o una estrategia, y su fuerza está en que muchas cosas son más fáciles de describir por lo que no son. Caroli lo resume en la regla que preside este bloque, decidir qué no hacer es tan importante como decidir qué hacer. Las especificaciones mínimas de las Liberating Structures aplican la misma idea con otra mecánica, generando todas las reglas posibles y eliminándolas sin piedad hasta dejar solo las imprescindibles.

6.3 Hechos, supuestos e incógnitas

En cualquiera de esas conversaciones aparecen afirmaciones que suenan a hechos y son supuestos. La práctica de la inception consiste en separarlos a la vista de todos, entre lo que sabemos con evidencia, lo que suponemos y lo que ignoramos. Hacer visibles las interpretaciones distintas de una misma frase («los usuarios quieren X» puede ser un dato de investigación o una opinión del comercial) evita que el grupo se alinee sobre palabras en lugar de sobre significados. Lo pendiente se registra con responsable. El mapeo de supuestos y su priorización por riesgo se dan por conocidos de la formación de Product Owner y de la skill de descubrimiento; en la inception basta con hacerlos visibles y decidir cuáles hay que resolver antes de empezar.

Por resolver, con dueño. La columna de asuntos por resolver y la lista de supuestos comparten destino. Cada entrada sale del taller con una persona responsable y una fecha, o se convierte en la ambigüedad que romperá el plan.

Lo que debes saber hacer

Al dominar este tema, un profesional es capaz de:

- Facilitar la lista de NOes con sus tres columnas y evitar que el «fuera» quede escrito con generalidades.
- Conducir la matriz «es, no es, hace, no hace» y agrupar sus resultados.
- Separar en la sala hechos, supuestos e incógnitas y registrar lo pendiente con responsable.
- Detectar cuándo el grupo se alinea sobre palabras y no sobre significados.

Errores y antipatrones frecuentes

Dejar el alcance en positivo. Sin exclusiones explícitas, cada stakeholder da por incluido lo que le importa.

Una lista de NOes vaga. «Fuera: funcionalidades avanzadas» no excluye nada; las exclusiones se escriben con la misma concreción que las inclusiones.

Tratar los supuestos como hechos. El plan se apoya en afirmaciones que nadie ha comprobado y el primer contacto con usuarios lo desmonta.

Para profundizar

- [Caroli — É, não é, faz, não faz](#)
- [Scrum Manager BoK — Agile inception deck](#)
- [Liberating Structures — Min Specs](#)
- [Rasmusson — The Agile Inception Deck](#)

BLOQUE C · LAS CONVERSACIONES DE ALINEACIÓN

Capítulo 7. Contexto, vecinos y el equipo que también se alinea

ESTABLECIDO

Mapear actores, stakeholders y dependencias, y alinear al propio equipo con acuerdos de trabajo, una Definition of Done inicial y un lienzo de equipo.

Introducción

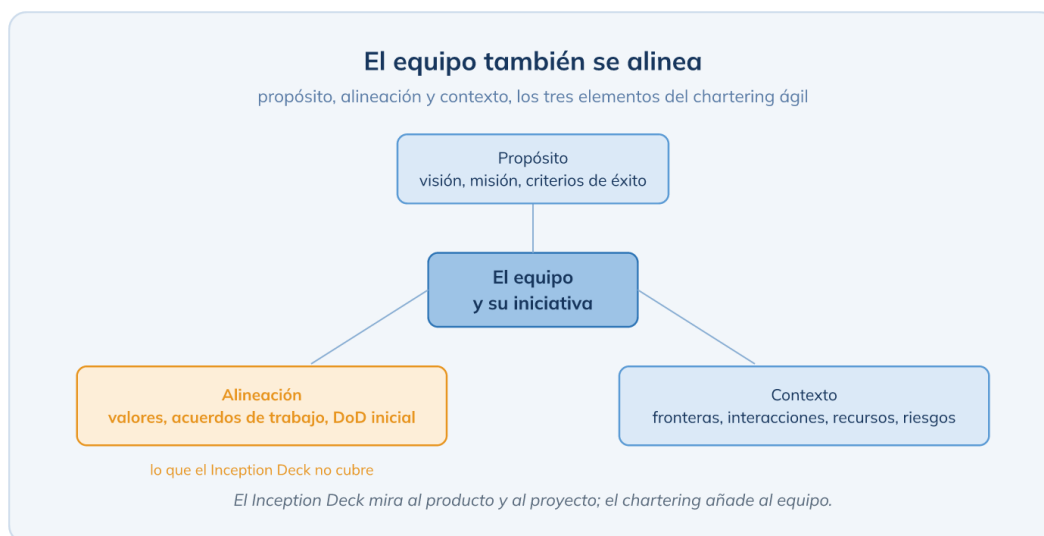
La comunidad de una iniciativa suele ser mayor de lo que parece. El Inception Deck lo llama «conoce a tus vecinos» y pide descubrir pronto a todos los equipos, sistemas y personas con los que habrá que relacionarse. Pero hay un vecino que el Deck no mira, y es el propio equipo, que cuando es nuevo o ha cambiado también necesita alinearse. En este capítulo veremos ambas cosas, el contexto externo y la alineación interna, con el chartering ágil como marco.

7.1 Contexto y vecinos

La conversación de contexto identifica usuarios y actores relevantes, stakeholders, el ecosistema en el que vive la iniciativa, los procesos de negocio que toca, los sistemas con los que se integra y las dependencias externas. El resultado es un mapa más que una lista, con quién necesita qué de quién y con qué plazo. Rasmusson insiste en tender puentes pronto, porque los equipos de infraestructura, seguridad, legal o soporte que aparecen tarde suelen aparecer como bloqueos. La guía de Product Owner trata el mapa de stakeholders en profundidad; aquí importa hacerlo con el grupo en la sala, porque cada participante conoce vecinos que los demás ignoran.

7.2 El equipo también se alinea

El chartering ágil de Diana Larsen y Ainsley Nies, formulado en *Liftoff*, organiza el arranque en tres elementos, el propósito (visión, misión y criterios de éxito), la alineación (valores, equipo núcleo y acuerdos de trabajo) y el contexto (fronteras, interacciones, recursos y riesgos). El Inception Deck cubre bien el primero y el tercero; el segundo es su hueco más claro, y el BoK de Scrum Manager lo señala al incluir entre las salidas imprescindibles los acuerdos sobre el arranque de los sprints y la comunicación.



Tres instrumentos llenan ese hueco. Los acuerdos de trabajo (*working agreements*), el entendimiento compartido sobre cómo quiere trabajar el equipo. Una Definition of Done (DoD) inicial, que en Scrum es el compromiso del incremento y un tipo especial de acuerdo de trabajo. Y el lienzo de equipo (*Team Canvas*), con una versión básica de media hora (objetivos, roles, propósito, valores y reglas) para arrancar o corregir el rumbo, y una completa de unas dos horas para sesiones de alineación más profundas. Cuando el equipo ya existe y ha cambiado de composición, esta parte es la que más necesita.

Suficientemente bueno por ahora. Liftoff aporta una regla para toda la inception. Los acuerdos se toman como «suficientemente buenos por ahora» y se revisan cuando el equipo aprenda; es la lógica del entendimiento mínimo suficiente aplicada al propio equipo.

Lo que debes saber hacer

Al dominar este tema, un profesional es capaz de:

- Facilitar el mapa de contexto y vecinos con el grupo, incluidas las dependencias y los equipos de apoyo que suelen aparecer tarde.
- Situar propósito, alineación y contexto como los tres elementos del chartering ágil y detectar cuál falta en una inception dada.
- Conducir la alineación del equipo con acuerdos de trabajo, una Definition of Done inicial o un lienzo de equipo, según el caso.
- Reconocer cuándo un equipo que ha cambiado necesita volver a alinearse aunque el producto no cambie.

Errores y antipatrones frecuentes

Mapear solo a los stakeholders de negocio. Infraestructura, seguridad, legal y soporte aparecen como bloqueos al tercer sprint.

Alinear el producto y olvidar al equipo. Un equipo nuevo con visión clara pero sin acuerdos de trabajo se desgasta en fricciones evitables.

Convertir los acuerdos en reglamento. Los acuerdos de trabajo se revisan; grabarlos en piedra en la inception los vuelve inútiles en cuanto el equipo aprende.

Para profundizar

- [Larsen y Nies — Liftoff \(2.ª ed.\)](#)
- [Agile Alliance — Project chartering](#)
- [Team Canvas](#)
- [Scrum Manager BoK — Inception](#)

BLOQUE C · LAS CONVERSACIONES DE ALINEACIÓN

Capítulo 8. Mostrar la solución, riesgos y restricciones · ESTABLECIDO

Conversar la solución a alto nivel, hacer visibles los riesgos mientras el grupo está sereno y explicitar las restricciones y lo que cede si algo aprieta.

Introducción

Tres conversaciones del Inception Deck se ocupan de la realidad que rodea a la iniciativa, es decir, de cómo será la solución a grandes rasgos, de qué puede salir mal y de qué límites tenemos. Las tres comparten un riesgo, el de convertirse en diseño detallado, en catastrofismo o en negociación, y las tres se resuelven con la misma disciplina, la de mantener la conversación en el nivel adecuado. En este capítulo veremos cómo.

8.1 Mostrar la solución sin diseñarla

«Muestra la solución» pide un diagrama de una página con la arquitectura y las tecnologías a alto nivel. Su función es sacar a la luz pronto los problemas técnicos y las integraciones, y recordar que, como escribió Rasmusson, «eliges tu arquitectura cuando eliges tu equipo». La conversación separa las decisiones que hay que tomar ahora, porque condicionan todo lo demás, de las que pueden aplazarse al último momento responsable. Cuando el dominio es complejo o hay muchas integraciones, el EventStorming de panorámica de Alberto Brandolini añade lo que el diagrama técnico no da, una visión del negocio de extremo a extremo con sus puntos calientes, en un taller de un día con quince a treinta participantes.

8.2 Riesgos: qué nos quita el sueño

La conversación de riesgos se tiene «mientras todos estamos tranquilos y somos racionales», y su resultado es una lista clasificada en riesgos que merece la pena combatir y riesgos que no. El Deck cubre riesgos de negocio, de producto, técnicos y organizativos, más dependencias y supuestos críticos. El «pre-mortem» de Gary Klein aporta rigor y una base psicológica. El grupo imagina que la iniciativa ya ha fracasado y cada persona escribe en silencio las razones plausibles del fracaso, que después se comparten una a una. Imaginar el fracaso ya ocurrido libera a los disidentes informados, que muestran «lo listos que son por la calidad de los problemas que plantean», y encaja al final de la inception, cuando ya hay un plan que matar.

8.3 Restricciones y lo que cede

Tiempo, presupuesto, regulación, tecnología, organización y recursos se explicitan como restricciones. La conversación más útil sobre ellas es la de los «trade-off sliders», que Rasmusson tituló «qué va a ceder». Alcance, plazo, presupuesto y calidad se ordenan sin empates, junto con los criterios que el equipo quiera añadir, para saber de antemano qué sacrificaremos si algo aprieta. Es una conversación con el patrocinador, que suele ser quien más la necesita, y su valor está en tenerla antes de la crisis y no durante.

En el nivel adecuado. Thoughtworks lo formuló como consejo de facilitación. Aparcar los detalles de implementación cuando aparecen, usar imágenes y ser honestos sobre lo que no se sabe; el diagrama de una página y la lista de riesgos clasificados son formatos que fuerzan ese nivel.

Lo que debes saber hacer

Al dominar este tema, un profesional es capaz de:

- Facilitar la conversación sobre la solución en un diagrama de una página, separando las decisiones que hay que tomar ahora de las que pueden aplazarse.
- Conducir la conversación de riesgos con «qué nos quita el sueño» o un pre-mortem, y clasificar los riesgos según merezcan acción.
- Explicitar las restricciones y ordenar los trade-off sliders con el patrocinador.
- Elegir el EventStorming de panorámica cuando el dominio o las integraciones lo justifican.

Errores y antipatrones frecuentes

Diseñar en la sala. El diagrama de una página se convierte en dos horas de arquitectura y el resto de participantes desconecta.

Listar riesgos sin clasificar. Una lista de veinte riesgos sin decidir cuáles merecen acción tranquiliza y no sirve.

Aplazar la conversación de compromisos. Sin trade-off sliders, la primera crisis de plazo se resuelve recortando calidad sin que nadie lo haya acordado.

Para profundizar

- [Klein — Performing a Project Premortem \(HBR\)](#)
- [Avanscoperta — EventStorming](#)
- [Rasmusson — The Agile Inception Deck](#)
- [Thoughtworks — 7 tips for an effective inception](#)

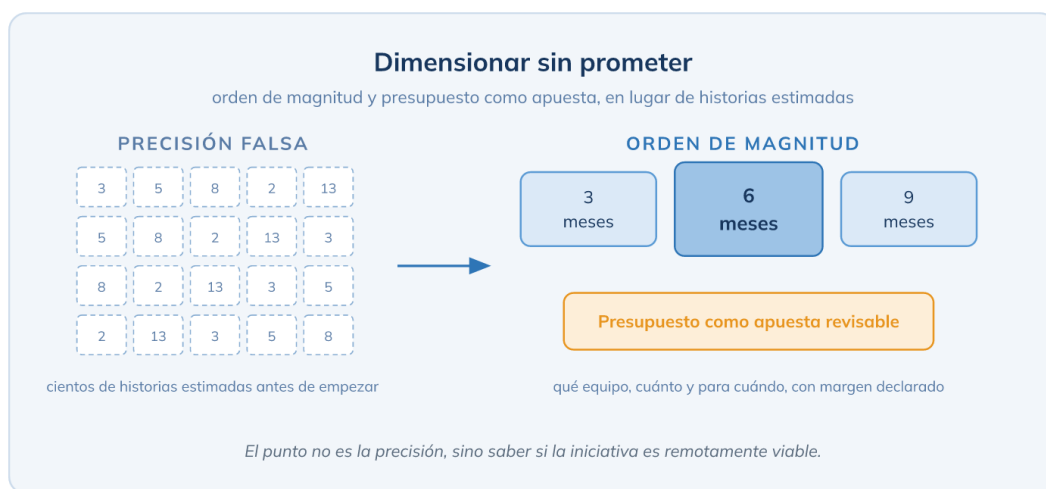
BLOQUE C · LAS CONVERSACIONES DE ALINEACIÓN

Capítulo 9. Dimensionar sin prometer · EN CONSOLIDACIÓN

Responder al patrocinador cuánto costará, cuánto tardará y con qué equipo, con orden de magnitud y presupuesto como apuesta en lugar de historias estimadas.

Introducción

Las dos últimas conversaciones del Inception Deck responden a las preguntas del patrocinador, cuánto va a costar y cuándo estará. Son legítimas y hay que contestarlas, pero la forma de contestar es lo que distingue una inception de un plan predictivo. En este capítulo veremos qué significa dimensionar por orden de magnitud, por qué descomponer todo en historias estimadas produce una precisión falsa y cómo se trata el presupuesto como una apuesta que se revisa.

**9.1 Orden de magnitud**

«Dimensionar» pide, en palabras de Rasmusson, una estimación de orden de magnitud, de tres, seis o nueve meses, y advierte de que «el punto no es la precisión» sino saber si la iniciativa es «remotamente factible». Dan North añadió en 2009 la crítica que sigue vigente. Las inceptions que descomponen todo el proyecto en cientos de historias y las puntúan practican una «estimación fractal» en la que, cuanto más detalle, más tiende el total al infinito. La inception debe dar una sensación de tamaño y diferir el detalle al último momento responsable. Con eso, la conversación «qué va a costar» responde con el equipo necesario, la duración aproximada y el presupuesto, con el margen declarado.

9.2 El presupuesto como apuesta

El movimiento #NoEstimates, con Vasco Duarte como voz más visible, va un paso más allá y propone tratar el presupuesto como una apuesta que se revisa con lo aprendido, invirtiendo primero una fracción para comprobar que el software entrega el valor esperado. No hace falta suscribir el movimiento entero para aprovechar la idea en una inception. El resultado del taller es un compromiso de arranque con horizonte limitado, y el presupuesto puede liberarse por tramos ligados a lo que se aprende.

9.3 Por qué está en consolidación

La crítica a la estimación temprana ha calado en el discurso, pero la práctica sigue estimando el coste inicial en la mayoría de las iniciativas; en la encuesta de Ambler de 2013, el 86 % de los equipos hacía una estimación de coste al iniciar. Conviven, por tanto, dos formas de responder al patrocinador, y el profesional debe conocer ambas, saber cuándo la organización exige una cifra y cómo acompañarla de su margen. Scrum Manager mantiene en la formación de Scrum Master la misma separación limpia entre #NoEstimates y las métricas de flujo; la estimación ágil se da aquí por conocida.

Estimaciones que se vuelven compromisos. El antipatrón más caro de la inception es que un orden de magnitud dado en la sala circule después como fecha comprometida. Se evita escribiendo el margen junto a la cifra y acordando con el patrocinador cuándo se revisará.

Lo que debes saber hacer

Al dominar este tema, un profesional es capaz de:

- Responder a cuánto costará, cuánto tardará y qué equipo hace falta con orden de magnitud y margen declarado.
- Explicar por qué descomponer la iniciativa en historias estimadas produce una precisión falsa.
- Proponer al patrocinador un presupuesto por tramos ligado a lo aprendido.
- Evitar que las cifras de la inception circulen como compromisos.

Errores y antipatrones frecuentes

Estimar historia a historia en la inception. Se consumen días en puntuar un backlog que cambiará y se genera una cifra con apariencia de exactitud.

Dar una cifra sin margen. El patrocinador retiene el número y olvida el contexto; la inception se convierte en promesa.

Negarse a dar tamaño. El patrocinador necesita saber si la iniciativa es viable; responder que no se estima, sin ofrecer un orden de magnitud, no ayuda a decidir.

Para profundizar

- [North — The Perils of Estimation](#)
- [Rasmusson — The Agile Inception Deck](#)
- [Rasmusson — Agile Project Initiation Techniques \(2006\)](#)
- [Ambler — encuesta de iniciación de proyectos \(2013\)](#)

BLOQUE D · LOS PATRONES DE REFERENCIA Y SU CAJA DE HERRAMIENTAS

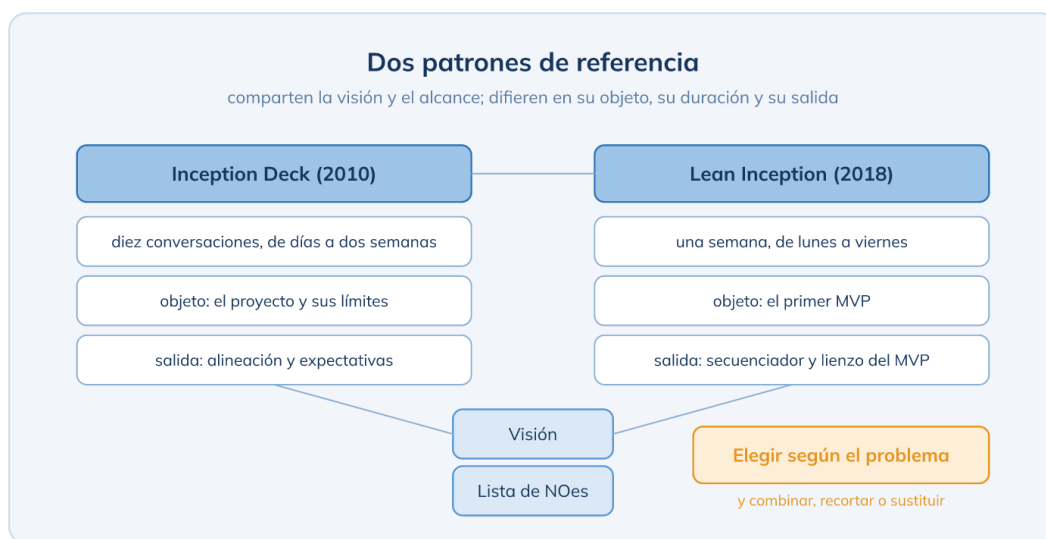
Capítulo 10. El Inception Deck: diez conversaciones y su uso flexible

ESTABLECIDO

Origen, principios y las diez conversaciones del patrón de arranque más citado, y cómo se adapta sin aplicarlo al pie de la letra.

Introducción

El Inception Deck es el patrón de arranque más citado en la práctica ágil y, a la vez, uno de los peor entendidos, porque suele leerse como una lista de diez diapositivas que rellenar. En este capítulo veremos de dónde viene, qué principios lo gobiernan, qué pide cada una de sus conversaciones y cómo se adapta al contexto sin traicionarlo.



10.1 Origen y principios

Nació en ThoughtWorks. El deck original lo creó Robin Gibson, y Jonathan Rasmusson lo sistematizó y lo publicó en la conferencia AGILE de 2006, con diez ejercicios de nombres distintos a los actuales y una duración típica de dos semanas. La versión canónica es la de *The Agile Samurai* (2010), que lo describe como «diez preguntas y ejercicios que sería una locura no plantear antes de empezar un proyecto», con una duración «de un par de días a una o dos semanas» y validez para tres a seis meses de planificación. No ha tenido segunda edición ni existe una «versión 2.0», aunque circulan innumerables plantillas.

Sus principios son dos. «Menos es más», con una diapositiva por conversación y la instrucción de mantener el deck ligero; y el deck como documento vivo, que se actualiza y se revisita cuando cambian aspectos mayores de la iniciativa. Rasmusson lo presentó como la alternativa a «seis meses de planificación previa y especulación», es decir, en el campo de lo justo y suficiente y no en el del diseño excesivo por adelantado.

10.2 Las diez conversaciones

Las cinco primeras responden al porqué: por qué estamos aquí (las tres razones de la iniciativa), el elevator pitch, la caja del producto, la lista de NOes y conoce a tus vecinos. Las cinco siguientes

responden al cómo. Muestra la solución, con la arquitectura en una página; qué nos quita el sueño, con los riesgos que merecen combate y los que no; dimensionar, por orden de magnitud; qué va a ceder, con los trade-off sliders sin empates; y qué va a costar, con equipo, duración y presupuesto. Los capítulos del bloque C desarrollan cada conversación; aquí importa el conjunto, porque su fuerza está en la secuencia. Cada salida cabe en una hoja, y el conjunto se cuelga en la pared del equipo como radiador de información.

Piezas heredadas. El elevator pitch usa la plantilla de posicionamiento de Geoffrey Moore, la caja del producto viene de los Innovation Games de Luke Hohmann y los trade-off sliders los reutilizan hoy Atlassian y la propia Lean Inception. El Deck no inventó las técnicas; las ordenó.

10.3 Adaptarlo sin traicionarlo

El deck se adapta eligiendo conversaciones. Hay versiones exprés de una hora que prescinden de la caja del producto, la más larga de facilitar; versiones remotas con un marco por pregunta en la pizarra digital y la agenda repartida en dos o tres sesiones; e inceptions de dos días que lo combinan con un mapa de historias y una estimación relativa. Los modos de fallo están bien documentados por quienes lo facilitan. Comprimirlo a dos horas produce respuestas agradables pero superficiales, celebrarlo sin el patrocinador hace que las decisiones se anulen después, una lista de NOes vaga abre la puerta a la ampliación del alcance y archivar el deck tras el arranque lo convierte en teatro.

Lo que debes saber hacer

Al dominar este tema, un profesional es capaz de:

- Explicar el origen del Inception Deck, sus dos principios y su horizonte de validez.
- Enunciar las diez conversaciones con su propósito y su salida, y situarlas en la secuencia del porqué al cómo.
- Adaptar el deck a un contexto concreto eligiendo, sustituyendo o recortando conversaciones.
- Reconocer los modos de fallo de su aplicación literal.

Errores y antipatrones frecuentes

Rellenar diez diapositivas. El deck se convierte en un formulario y las conversaciones no ocurren; las salidas existen, pero no hay entendimiento detrás.

Archivarlo tras el arranque. Un deck que nadie vuelve a mirar es un documento muerto; su valor está en revisitarlo cuando algo cambia.

Aplicarlo entero a todo. Una ampliación conocida no necesita caja del producto ni trade-off sliders; elegir conversaciones es parte del método.

Para profundizar

- [Rasmusson — The Agile Inception Deck \(2010\)](#)
- [Rasmusson — Agile Project Initiation Techniques \(2006\)](#)
- [Scrum Manager BoK — Agile inception deck](#)
- [Workshop Weaver — guía de facilitación](#)

BLOQUE D · LOS PATRONES DE REFERENCIA Y SU CAJA DE HERRAMIENTAS

Capítulo 11. La Lean Inception: la semana, sus actividades y sus reglas · ESTABLECIDO

La agenda canónica de cinco días de la Lean Inception, sus actividades con sus reglas concretas y el lienzo del MVP que la cierra.

Introducción

La Lean Inception de Paulo Caroli nació en ThoughtWorks Brasil hacia 2011 como respuesta a las inceptions de dos a cuatro semanas: concentrar en una sola semana la alineación sobre el primer producto mínimo viable (MVP), combinando el pensamiento de diseño con la lógica de la Lean Startup. Es hoy el patrón de inception más adoptado en el mundo hispanohablante y en Brasil, con libro traducido al español en 2019 y una plantilla oficial en Miro con más de once mil usos. En este capítulo veremos la semana, cada actividad con sus reglas y el lienzo que la cierra.



11.1 La semana

La agenda canónica va de lunes a viernes. El lunes, la apertura («kick-off») con los stakeholders, la visión del producto y la matriz de lo que es, no es, hace y no hace; la plantilla oficial añade los objetivos del producto, con foco en el negocio. El martes, personas y lluvia de funcionalidades. El miércoles, la revisión técnica, de experiencia de usuario y de negocio, y las jornadas de usuario (*user journeys*). El jueves, las funcionalidades colocadas sobre las jornadas y el secuenciador. El viernes, el lienzo del MVP y la muestra final (*showcase*) a los stakeholders, que solo asisten a la apertura y al cierre, mientras el equipo de producto completo trabaja toda la semana. Caroli admite intercambiar el orden de jornadas y funcionalidades y defiende los cinco días. En 2016 escribía «ni más ni menos», y en 2022 matizó que no recomienda bajar de tres y que, si se fuerza a dos, el secuenciador y el lienzo son irrenunciables.

11.2 Las actividades y sus reglas

Lo que distingue a la Lean Inception es la concreción de sus reglas. Las personas se crean en grupos pequeños, con papel y bolígrafo, para alinear al equipo sobre quién usará el producto, y Caroli avisa de que no son las personas de la investigación de usuarios. Las funcionalidades se generan sobre una matriz de objetivos por personas, de modo que cada una responda a ambos. En la revisión técnica,

de UX y de negocio cada tarjeta recibe un color según la incertidumbre (verde, amarillo o rojo, sobre la doble pregunta de si sabemos qué es y cómo hacerlo) y tres marcas, el esfuerzo en E, EE o EEE, el valor de negocio en uno, dos o tres símbolos de dólar y el valor para el usuario en uno, dos o tres corazones.

El secuenciador de funcionalidades (*feature sequencer*) las ordena en olas con seis reglas: como máximo tres tarjetas por ola, como máximo una roja, no puede haber tres tarjetas que sean todas amarillas o rojas, la suma de esfuerzo no supera cinco E, la suma de valor no baja de cuatro dólares y cuatro corazones, y una tarjeta que depende de otra va en una ola posterior. Las primeras olas forman el MVP y las siguientes, los incrementos.

11.3 El lienzo del MVP

El lienzo del MVP (*MVP Canvas*) cierra la semana con siete bloques: la propuesta del MVP, las personas segmentadas a las que se dirige, las jornadas que mejora, las funcionalidades que incluye, el resultado o aprendizaje esperado, las métricas para validar las hipótesis de negocio, y el coste y el calendario. Caroli eliminó en 2016 el bloque de visión que tenía la primera versión, porque «el canvas es sobre el MVP, no sobre el producto». Rellenarlo lleva desde media hora hasta un día según la complejidad, y su regla de fondo es que el MVP debe validar una necesidad de un segmento de personas y una hipótesis de negocio.

Reglas para conversar, no para calcular. Las escalas y las seis reglas del secuenciador no producen una priorización científica; producen una conversación estructurada entre negocio, experiencia y tecnología. Joca Torres lo recordaba a propósito del secuenciador: la priorización no es una ciencia exacta y las reglas se combinan con criterio.

Lo que debes saber hacer

Al dominar este tema, un profesional es capaz de:

- Describir la agenda canónica de la Lean Inception y explicar por qué su autor defiende los cinco días y qué es irrenunciable si se acorta.
- Facilitar las actividades con sus reglas (personas, funcionalidades, revisión con semáforo y escalas, secuenciador con sus seis reglas).
- Completar un lienzo del MVP con sus siete bloques y explicar qué valida.
- Distinguir el uso alineador de personas y jornadas en la inception de su uso en la investigación de usuarios.

Errores y antipatrones frecuentes

Comprimir la semana sin criterio. Un día de Lean Inception produce una lista de funcionalidades sin revisión ni secuencia; si hay que recortar, secuenciador y lienzo se conservan.

Tomar las personas del taller por investigación. Las personas de la Lean Inception alinean al equipo; no sustituyen las entrevistas, como advierte el propio Caroli.

Aplicar las reglas del secuenciador como aritmética. Las olas salen del debate sobre valor, esfuerzo e incertidumbre; las reglas encauzan la conversación, no la sustituyen.

Para profundizar

- [Caroli — Lean Inception \(martinfowler.com\)](#)
- [Caroli — las reglas del secuenciador](#)
- [Caroli — The MVP Canvas](#)
- [Scrum Manager BoK — Lean inception](#)

BLOQUE D · LOS PATRONES DE REFERENCIA Y SU CAJA DE HERRAMIENTAS

Capítulo 12. Variantes de la Lean Inception y el paso al backlog · EN

CONSOLIDACIÓN

Las ramificaciones del patrón (sin MVP, dos días, remota, fuera del software) y la construcción del backlog que lo continúa.

Introducción

Un patrón que se usa mucho se ramifica. La Lean Inception ha generado variantes para plataformas técnicas, para formatos cortos, para el trabajo remoto y para ámbitos alejados del software, y una continuación natural hacia el backlog. En este capítulo veremos esas variantes, qué conservan y qué cambian, y por qué el conjunto sigue en consolidación.

12.1 Inception sin MVP y formato de dos días

Para evoluciones de plataformas técnicas, donde no hay un MVP que definir, Caroli documentó en 2018 una agenda de doce sesiones que recupera las conversaciones de proyecto del Inception Deck, con visión, riesgos y dependencias, compromisos, personas, funcionalidades, revisión, secuenciador, camino a producción, hoja de ruta y muestra final. Es la prueba de que los dos patrones se funden con naturalidad. El formato de dos días, que la presión de las organizaciones impone a menudo, obliga a elegir la perspectiva prioritaria y a recortar el resto, con dos actividades irrenunciables: el secuenciador y el lienzo del MVP.

12.2 Remota y fuera del software

La versión remota es «totalmente posible y tan importante como la presencial» desde 2020, con plantillas oficiales en Mural y Miro creadas con el equipo de Caroli, y el informe *State of Lean Inception* de 2024 muestra que los formatos remoto e híbrido siguen creciendo, con Miro y Mural como herramientas dominantes. La clave, según su autor, es la combinación de proceso, facilitación y herramientas. Fuera del software, la Lean Inception se ha aplicado a ciencia de datos (sustituyendo las funcionalidades por hipótesis o actividades del MVP), a un programa de televisión y a procesos de recursos humanos, y en 2025 Caroli propuso incluir a los agentes de inteligencia artificial como actores en personas y jornadas, con la experiencia del agente como cuarto eje de la revisión; el capítulo 21 lo trata.

12.3 De las funcionalidades al backlog

El secuenciador deja funcionalidades ordenadas en olas, y las funcionalidades no son historias de usuario. La construcción del backlog de producto (*Product Backlog Building*, PBB), formulada por Fábio Aguiar con Caroli en 2021, es el paso que las convierte en historias con la plantilla «como persona, quiero acción, para beneficio», a través de un lienzo que encadena problema, expectativas, personas, funcionalidades y elementos del backlog. Es la continuación natural de la inception y el puente hacia el trabajo, que el capítulo 18 retoma.

12.4 Por qué está en consolidación

Las variantes y el PBB tienen menos de cinco años de recorrido documentado, la adopción sigue concentrada en Brasil (cuarenta y dos de los cuarenta y tres formadores certificados) y la segunda

edición del libro, anunciada en 2021, no se ha publicado. Lo canónico está establecido; sus ramificaciones aún se están asentando.

Primer corte, no falso MVP. La naturaleza del MVP como experimento se da por conocida de la skill de descubrimiento. Lo propio de la inception es la trampa de llenar el lienzo con las funcionalidades del secuenciador y convertirlo, sin hipótesis ni métricas, en un primer release con otro nombre.

Lo que debes saber hacer

Al dominar este tema, un profesional es capaz de:

- Elegir la variante de la Lean Inception que pide el contexto (sin MVP, dos días, remota) y explicar qué conserva cada una.
- Explicar la continuidad entre el secuenciador de funcionalidades y la construcción del backlog (PBB).
- Detectar cuándo un lienzo del MVP se ha convertido en un primer release sin hipótesis.
- Justificar por qué las variantes están en consolidación y qué señales seguir.

Errores y antipatrones frecuentes

Forzar el MVP donde no lo hay. Una evolución de plataforma técnica necesita riesgos, compromisos y camino a producción; la inception sin MVP existe para eso.

Recortar a dos días quitando el secuenciador. Sin secuencia ni lienzo, el taller no produce el plan de arranque que lo justifica.

Saltar del secuenciador al sprint. Las funcionalidades no son historias; sin el paso del PBB el equipo refina en el aire.

Para profundizar

- [Caroli — Two-day Lean Inception](#)
- [Caroli — agenda de una inception sin MVP](#)
- [Caroli — From features to user stories \(PBB\)](#)
- [Caroli — State of Lean Inception 2024](#)

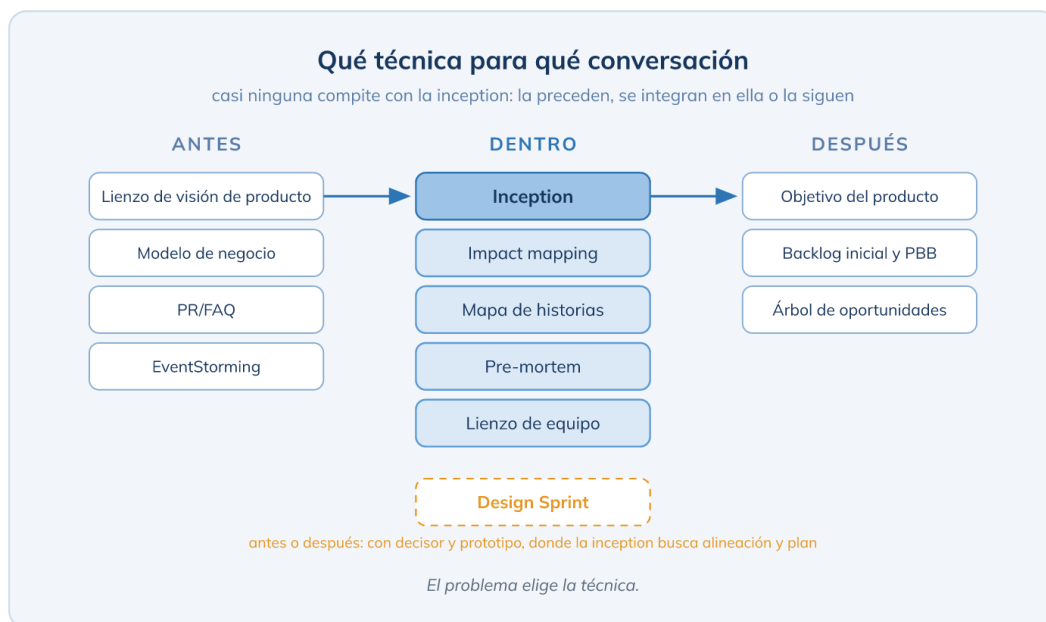
BLOQUE D · LOS PATRONES DE REFERENCIA Y SU CAJA DE HERRAMIENTAS

Capítulo 13. Qué técnica para qué conversación · ESTABLECIDO

El mapa de técnicas vecinas por posición (preceden, se integran, siguen, compiten) y la relación con el Design Sprint.

Introducción

Alrededor de la inception orbitan decenas de técnicas, y la pregunta habitual, cuál es mejor, está mal planteada. Casi ninguna compite con la inception: unas la preceden y la alimentan, otras se integran en ella y otras la siguen. En este capítulo damos el mapa, con la relación de cada técnica y el criterio para combinarlas, y aclaramos la relación más confundida, la que hay con el Design Sprint.

**13.1 Antes, dentro, después**

Preceden a la inception y la alimentan las técnicas de la capa de negocio y de descubrimiento. El lienzo de visión de producto (*Product Vision Board*) de Roman Pichler, que resume en una página visión, grupo objetivo, necesidades, producto y objetivos de negocio, es la entrada ideal que el Product Owner trae a la sala. El lienzo de modelo de negocio y el «Lean Canvas» aportan la capa económica. La nota de prensa con preguntas frecuentes (*PR/FAQ*) de Amazon es la alternativa escrita al taller para el porqué, el pitch y los riesgos, y un documento aprobado es una excelente entrada. El EventStorming de panorámica da el mapa del dominio cuando es complejo.

Se integran en la inception el impact mapping (capítulo 5), el mapa de historias (*user story mapping*) de Jeff Patton para dimensionar y planificar la primera entrega, el pre-mortem para los riesgos, el lienzo de equipo y los acuerdos de trabajo, y la formulación de hipótesis del desarrollo guiado por hipótesis, del tipo «creemos que esta capacidad producirá este resultado y lo sabremos cuando veamos esta señal».

La siguen el primer objetivo del producto y el Product Backlog inicial, la construcción del backlog (PBB) y el árbol de oportunidades y soluciones (*opportunity solution tree*) de Teresa Torres como

artefacto de continuidad, en el que el resultado del árbol es el objetivo de la inception, las oportunidades son lo aprendido sobre usuarios y las soluciones son el alcance decidido, tratado ya como hipótesis. Compíte con ella, en cambio, el acta de constitución tradicional, que vimos en el capítulo 2.

13.2 El Design Sprint

El Design Sprint de Google Ventures (cinco días, con una versión 2.0 de cuatro) no compíte con la inception, aunque a menudo se confunden. Caroli señaló tres diferencias: los participantes (sobre todo el equipo de diseño, frente a negocio, usuarios y desarrollo), la decisión (un decisor frente a la alineación colectiva) y el resultado (un prototipo probado con usuarios frente a un plan de MVP). Y admitió dos secuencias válidas, el Design Sprint antes de la inception para explorar el concepto o después para pulir el diseño antes de construir. Marty Cagan lo adoptó como «sprint de descubrimiento» de una semana para equipos nuevos, iniciativas críticas o equipos atascados. El método del Design Sprint corresponde a la skill Design Thinking.

El problema elige la técnica. Caroli describe las actividades como un menú del que se elige según el contexto. El profesional no aplica un método; diseña la inception combinando, recortando y sustituyendo técnicas en función del problema que tiene delante.

Lo que debes saber hacer

Al dominar este tema, un profesional es capaz de:

- Situar cada técnica vecina como precedente, integrada o posterior a la inception y explicar qué aporta en esa posición.
- Explicar las tres diferencias entre Design Sprint y Lean Inception y las dos secuencias válidas para combinarlos.
- Diseñar una inception combinando técnicas según el problema, sin desarrollar las que pertenecen a otras skills.
- Usar el árbol de oportunidades y soluciones como artefacto de continuidad tras la inception.

Errores y antipatrones frecuentes

Elegir la técnica por moda. Un Design Sprint para alinear a un equipo nuevo produce un prototipo y deja sin resolver equipo, riesgos y alcance.

Repetir dentro de la inception lo que ya está hecho. Si hay un lienzo de visión o un PR/FAQ aprobado, se trae como entrada; rehacerlo en la sala desgasta.

Aplicar un método entero. El menú existe para elegir; aplicar todas las dinámicas de la Lean Inception o del Deck a cualquier iniciativa es el antipatrón que este capítulo previene.

Para profundizar

- [Caroli — How to plan an inception](#)
- [Caroli — Design Sprint y Lean Inception](#)
- [Cagan — Discovery Sprints](#)
- [Scrum Manager BoK — Design sprint](#)

BLOQUE E · FACILITAR LA INCEPTION

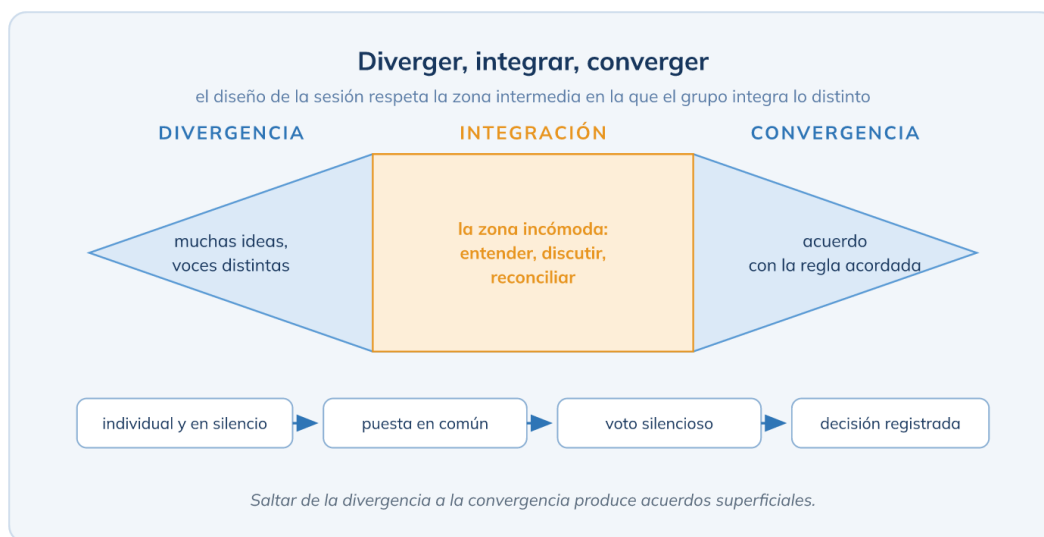
Capítulo 14. Facilitar frente a dirigir: neutralidad, dinámicas y ritmo

ESTABLECIDO

El papel del facilitador, el diseño de la sesión en divergencia, integración y convergencia, el trabajo individual silencioso y el cuidado del ritmo.

Introducción

El resultado de una inception se produce en la sala, así que la calidad de la facilitación es la calidad del resultado. Facilitar no es dirigir la conversación hacia una conclusión, sino conducir el proceso para que el grupo llegue a la suya. En este capítulo veremos la neutralidad del facilitador, el diseño de las dinámicas con su zona incómoda en medio, la evidencia a favor del trabajo individual silencioso y el cuidado del ritmo.



14.1 Neutral en el contenido, responsable del proceso

La definición clásica de Roger Schwarz sigue vigente: el facilitador es «sustantivamente neutral», sin autoridad sobre las decisiones, y diagnostica e interviene para ayudar al grupo a decidir mejor. Neutral en el contenido no significa pasivo en el proceso, y confundir ambas cosas produce el antipatrón que Doc List llamó «Suiza», el facilitador que no interviene. La Asociación Internacional de Facilitadores fija seis competencias, entre ellas planificar procesos apropiados, crear un entorno participativo y guiar al grupo a resultados útiles, y los objetivos de aprendizaje de la facilitación ágil añaden mantener la neutralidad y clarificar la autoridad de decisión. Cuando el Product Owner facilita, renuncia temporalmente a defender contenido; si no puede, encarga la facilitación.

14.2 Diverger, integrar, converger

Sam Kaner describió la dinámica de toda decisión participativa como un diamante, con una fase de divergencia en la que aparecen muchas ideas y voces distintas, una zona intermedia incómoda que llamó «zona de gemido», en la que el grupo se esfuerza por entender e integrar lo distinto, y una fase de convergencia hacia el acuerdo. La tentación de todo facilitador es saltar de la divergencia a la convergencia, y el resultado son acuerdos superficiales que se deshacen al salir. Diseñar la sesión es

reservar tiempo explícito para la integración, con timeboxes, y elegir estructuras reutilizables para cada paso: 1-2-4-todos para que todas las voces entren, especificaciones mínimas para recortar, nota y voto para decidir sin debate abierto y los nueve porqués para el propósito. Las Liberating Structures reúnen cuarenta y tres de estas microestructuras con sus fichas de tiempos.

14.3 Primero en silencio, luego en común

La regla más respaldada por la evidencia es hacer trabajar a cada persona en silencio antes de la puesta en común. Diehl y Stroebe demostraron en 1987 que los grupos que generan ideas en voz alta producen menos que los mismos individuos trabajando solos, por el bloqueo de producción; quien habla primero ancla al resto; y el pensamiento de grupo descrito por Irving Janis lleva a la autocensura y a la ilusión de unanimidad. De ahí la práctica de «nota y voto» de Jake Knapp y el principio «juntos, a solas» de la escuela de los talleres, según el cual todos trabajan individualmente hacia una meta compartida y solo después se comparte. En una inception eso significa escribir los riesgos, las razones o las funcionalidades en silencio antes de leerlas, y votar en silencio antes de conversar.

14.4 Ritmo y energía

Una inception de un día tiene ritmo o no tiene resultado. La secuencia alterna dinámicas, las pausas de diez minutos entre bloques reducen el estrés acumulado (Microsoft lo midió con electroencefalografía en 2021) y el facilitador adapta la agenda sobre la marcha sin perder los timeboxes. Caroli recomienda repartir la inception en varios días para respetar la energía de las personas, y las guías de facilitación coinciden en no programar más de tres o cuatro horas de trabajo de foco al día.

El grupo es la fuente. La neutralidad del facilitador se apoya en una convicción, la de que el grupo tiene la capacidad de llegar a su propia respuesta. El facilitador diseña las condiciones; el contenido es del grupo.

Lo que debes saber hacer

Al dominar este tema, un profesional es capaz de:

- Ejercer la neutralidad en el contenido y la responsabilidad sobre el proceso, y reconocer cuándo el rol de Product Owner exige encargar la facilitación.
- Diseñar una sesión con divergencia, integración y convergencia explícitas y elegir la estructura adecuada para cada paso.
- Aplicar el trabajo individual silencioso antes de la puesta en común y explicar la evidencia que lo respalda.
- Gestionar el ritmo con timeboxes, pausas y cambios de dinámica, y adaptar la agenda sin perderla.

Errores y antipatrones frecuentes

Saltar la zona incómoda. Se pasa de generar a votar sin integrar; los acuerdos se deshacen en cuanto el grupo se disuelve.

Lluvia de ideas en voz alta. Quien habla primero ancla al grupo y las voces discretas se pierden; escribir antes en silencio lo evita.

El facilitador ausente. Neutralidad en el contenido no es pasividad en el proceso; un facilitador que no interviene deja el taller a la persona más locuaz.

Para profundizar

- [IAF — Core Competencies](#)
- [Corrigan — el diamante de la participación \(Kaner\)](#)
- [Liberating Structures — 1-2-4-All](#)
- [Knapp — Note-and-vote](#)

BLOQUE E · FACILITAR LA INCEPTION

Capítulo 15. Participación, poder y decisiones en grupo · ESTABLECIDO

Contener el peso de la jerarquía en la sala y tomar decisiones con la regla acordada: voto silencioso, medida del acuerdo, consentimiento, decisor y registro.

Introducción

El patrocinador en la sala pesa más de lo que habla. El anclaje, la opinión de la persona mejor pagada y la presión sobre quien discrepa actúan aunque nadie lo pretenda, y el facilitador que no los contiene obtiene la alineación aparente de un grupo que en realidad ha callado. En este capítulo veremos cómo se equilibra la participación y cómo se toman decisiones que resistan la jerarquía, con el voto como sonda, la conversación como decisión y el registro como memoria.

**15.1 Jerarquía, anclaje y seguridad psicológica**

Tres mecanismos documentados distorsionan una sala. El anclaje, por el que quien habla primero fija el marco de los demás. La opinión de la persona mejor pagada («HiPPO», el término que Ronny Kohavi acuñó para explicar por qué las organizaciones no experimentan), que se impone sin argumentos. Y la presión sobre quien discrepa, que Irving Janis describió como pensamiento de grupo. Las contramedidas son conocidas: el líder se abstiene de opinar al principio, la votación es silenciosa y simultánea, el orden de intervención empieza por los perfiles más jóvenes y el facilitador cuida la seguridad psicológica, esa creencia compartida de que el equipo es un lugar seguro para asumir riesgos interpersonales que Amy Edmondson vinculó al aprendizaje de los equipos. En grupos grandes, los subgrupos en parejas o cuartetos dan voz a quien no la tomaría en plenario.

15.2 Votar es sondear

La votación por puntos (*dot voting*) es la técnica más extendida y la peor usada. Sus sesgos están documentados, con el voto persuadido cuando alguien hace campaña, el voto dividido entre opciones parecidas y el arrastre cuando los puntos son visibles. Las mitigaciones también: votar en silencio, tras un tiempo de lectura, con criterios explícitos y con un cuarto de votos por persona respecto al número de opciones, y agrupar los duplicados antes. El voto no decide; muestra dónde

está el grupo, y la conversación posterior sobre los resultados es la que decide. Para medir el grado de acuerdo, los cinco dedos de Jean Tabaka (del cinco entusiasta al uno que amenaza la iniciativa, con el umbral acordado antes) y los gradientes de acuerdo de Kaner, que distinguen la abstención de «no me gusta pero lo apoyaré», hacen visible el falso consenso.

15.3 Decidir con la regla y registrar

Con la regla acordada en la preparación (capítulo 4), la decisión se toma. Si es por consentimiento, se buscan objeciones razonadas y se distinguen de las preocupaciones, que se registran sin bloquear. Si hay decisor, decide tras escuchar, al modo del supervoto del Design Sprint, y el grupo practica el «discrepar y comprometerse» que Jeff Bezos popularizó. En cualquier caso, la decisión se registra con su contexto, la alternativa elegida y sus consecuencias, en el formato ligero de los registros de decisiones de arquitectura de Michael Nygard, que ha saltado a las decisiones de producto. El «parking lot» recoge lo que no toca ahora y se cierra al final con quién, qué y cuándo, para que no se convierta, como advierte Nielsen Norman Group, en «un cementerio de preguntas que no queremos tratar».

Discrepar y comprometerse. Una decisión bien tomada en la inception es una que quien no la compartía puede apoyar porque su objeción fue escuchada, registrada y respondida. No exige que cambie de opinión; exige que el proceso haya sido limpio.

Lo que debes saber hacer

Al dominar este tema, un profesional es capaz de:

- Reconocer el anclaje, la opinión de la persona mejor pagada y la presión sobre quien discrepa, y aplicar sus contramedidas.
- Conducir una votación por puntos leyendo sus sesgos y usarla como sonda antes de la conversación.
- Medir el grado de acuerdo con cinco dedos o gradientes de acuerdo y hacer visible el falso consenso.
- Aplicar la regla de decisión acordada, registrar cada decisión con contexto y consecuencias y cerrar el parking lot con responsable y fecha.

Errores y antipatrones frecuentes

El patrocinador habla primero. Su marco ancla al grupo y el resto de la sesión confirma lo que dijo.

Votar y dar por decidido. El resultado de una votación es un dato; sin conversación posterior ni regla, no es una decisión.

El parking lot cementerio. Los asuntos aparcados sin dueño ni fecha no vuelven, y el aparcamiento se percibe como desprecio.

Para profundizar

- [NN/g — Dot voting](#)
- [Cohn — Four quick ways to gain or assess team consensus](#)
- [Sociocracy 3.0 — Consent decision-making](#)
- [Nygard — Documenting architecture decisions](#)
- [NN/g — Parking lots](#)

BLOQUE E · FACILITAR LA INCEPTION

Capítulo 16. Facilitación remota e híbrida · EN CONSOLIDACIÓN

Las reglas del remoto (sesiones cortas, un moderador de tablero, parejas, asíncrono, pausas) y las del híbrido, el formato más difícil, con sus herramientas.

Introducción

La inception remota es hoy tan habitual como la presencial y, según el autor de la Lean Inception, tan importante; el híbrido, en cambio, es el formato más difícil y el menos querido por los facilitadores. En este capítulo veremos las reglas que la práctica ha asentado para el remoto, por qué el híbrido falla y cómo se corrige, y qué herramientas dominan, con la advertencia de que la codificación de esta competencia va por detrás de la práctica.

16.1 Remoto: las reglas asentadas

Zoom y Teams como salas, y Miro y Mural como pizarras, son las herramientas dominantes de la facilitación, con las plantillas oficiales de la Lean Inception en ambas pizarras desde 2020. Las reglas que la práctica ha asentado son pocas y firmes. Sesiones de no más de tres horas, repartidas en varios días. Un solo moderador del tablero, que evita que veinte personas muevan notas a la vez. Subgrupos en parejas y no en tríos, porque en dos se está presente o se está presentando. Trabajo asíncrono antes (incorporación a la herramienta, tutoriales grabados, deberes) y después. Más pausas que en presencial, porque la fatiga de la videollamada es real y tiene causas conocidas (contacto visual excesivo, autovisión constante, movilidad reducida). Instrucciones escritas en el propio tablero, plan B ante fallos técnicos y música durante el trabajo individual. Caroli lo resume en que funciona la combinación de proceso, facilitación y herramientas, no la herramienta sola.

16.2 Híbrido: el formato difícil

En híbrido, quienes participan a distancia intervienen e influyen menos, y no es una impresión. Un estudio de 2023 midió que perciben menor participación e influencia en las decisiones y menor eficacia, y otros trabajos documentan que se sienten «presentando» en lugar de colaborando. Solo el 7,5 % de los facilitadores trabaja habitualmente en híbrido, y es el formato que menos les gusta. Las reglas que lo corrigen invierten la lógica de la sala. La pizarra es siempre digital, aunque haya gente en la sala; los remotos hablan primero; hay un cofacilitador dedicado a la parte remota, que vigila el chat y las manos levantadas; cada persona en la sala tiene cámara y micrófono propios; y se respeta una cola de turno que los presentes también usan.

16.3 Por qué está en consolidación

La práctica es masiva y las reglas son convergentes, pero su codificación va por detrás. Los objetivos de aprendizaje de la facilitación ágil revisados en 2025 no mencionan la facilitación remota, y las guías más citadas son de los propios fabricantes de herramientas. Esta skill la trata como competencia propia porque una inception sin ella hoy es la excepción.

Trazabilidad en cualquier modalidad. Remoto o híbrido, el tablero digital deja un registro de decisiones y de la evolución de las notas que la pared de papel no daba. Aprovecharlo es parte del método, porque al cerrar, el tablero es el acta.

Lo que debes saber hacer

Al dominar este tema, un profesional es capaz de:

- Diseñar una inception remota con sesiones cortas, un moderador de tablero, parejas, trabajo asíncrono y pausas.
- Reconocer por qué el híbrido penaliza a los remotos y aplicar las reglas que lo corrigen.
- Elegir y preparar las herramientas (sala y pizarra) y la incorporación previa de los participantes.
- Usar el tablero digital como registro trazable de decisiones.

Errores y antipatrones frecuentes

Trasladar la agenda presencial tal cual. Cinco días de ocho horas en videollamada agotan al grupo al segundo día.

Híbrido con pizarra física. Los remotos ven una pared borrosa por la cámara y dejan de participar.

Todos moviendo notas. Veinte cursores en el tablero producen caos; un moderador del tablero y turnos claros lo evitan.

Para profundizar

- [SessionLab — State of Facilitation 2025](#)
- [Mural — How to run a remote workshop](#)
- [Miro y AJ&Smart — Remote facilitation](#)
- [W3C — Hybrid meetings](#)

BLOQUE F · CERRAR, TRANSFERIR Y VOLVER A ALINEAR

Capítulo 17. Cerrar la inception: qué debe quedar, las tres salidas y el registro ligero · ESTABLECIDO

Las salidas imprescindibles, el criterio de cierre con sus tres salidas legítimas y un registro que cabe en una página y llega a quienes no estuvieron.

Introducción

Una inception termina cuando el grupo puede responder a una pregunta, si hay entendimiento suficiente para empezar, y esa respuesta admite tres formas. En este capítulo veremos qué debe quedar al terminar, las tres salidas legítimas del cierre, incluida la de no seguir, y cómo se registra y se comunica el resultado sin convertirlo en un documento pesado.



17.1 Qué debe quedar

El BoK de Scrum Manager fija las salidas imprescindibles: una visión compartida que los participantes pueden explicar, un alcance con sus exclusiones, los riesgos con su mitigación y los acuerdos sobre el arranque y la comunicación. A ellas se suman las decisiones tomadas con su regla, las cuestiones abiertas con responsable y fecha, y los siguientes pasos. El criterio para dar por buena cada salida es sencillo. Si cualquier participante puede explicarla a alguien que no estuvo, existe; si hace falta que la explique su autor, todavía no.

17.2 Tres salidas legítimas

El cierre pregunta si hay entendimiento suficiente para empezar, y la respuesta puede tomar tres formas. Seguir, con el primer objetivo del producto y el backlog inicial como salida hacia el trabajo. Seguir con condiciones, cuando quedan validaciones o decisiones que deben resolverse antes de comprometer, cada una con dueño y fecha. Y no ahora, cuando la conversación ha mostrado que la iniciativa no es viable, no está madura o no merece la inversión. José Manuel Beas lo escribió en 2013 en el primer texto en español sobre la práctica, y sigue siendo la salida menos entendida por los patrocinadores: concluir que el proyecto no es viable es un resultado válido. El Discovery del gobierno británico la formaliza como decisión explícita de continuar o no, y el propio Inception Deck,

en «dimensionar», pregunta si la iniciativa es remotamente factible. Una inception que solo puede terminar en «adelante» no está alineando; está ratificando.

17.3 El registro ligero

No documentar es el error crítico que señala el BoK, y su contrario, producir un documento pesado que nadie vuelve a leer, es el segundo. El registro de una inception cabe en una página, más los pósteres fotografiados o el tablero digital exportado. Contiene la visión, el alcance con exclusiones, los riesgos y restricciones, las decisiones con su contexto, las cuestiones abiertas, los supuestos pendientes, el parking lot cerrado y las acciones con responsable. Agile Alliance recuerda que un acta ágil «debe caber en una sola página; cualquier cosa más larga será vista como otro documento pesado que rara vez se mira». Y se comunica a quienes no estuvieron, con la misma frase de visión que el grupo repite, porque la alineación que no llega a los ausentes se pierde en la primera reunión con ellos.

El seguimiento es la parte difícil. Más de un tercio de los facilitadores reconoce que su mayor dificultad es mantener el impulso tras la sesión, y casi la mitad señala la falta de conversaciones de seguimiento como barrera para medir el impacto. La inception no termina en la sala; termina cuando cada acción tiene dueño y la primera revisión tiene fecha.

Lo que debes saber hacer

Al dominar este tema, un profesional es capaz de:

- Comprobar al cierre que existen las salidas imprescindibles y que cualquier participante puede explicarlas.
- Conducir el cierre hacia una de las tres salidas y defender la de «no ahora» ante el patrocinador cuando la conversación la justifica.
- Producir un registro de una página con decisiones, riesgos, cuestiones abiertas, supuestos, parking lot y acciones con responsable.
- Comunicar el resultado a quienes no estuvieron sin perder la alineación conseguida.

Errores y antipatrones frecuentes

Cerrar sin siguientes pasos. El taller termina con energía y sin acciones con dueño; dos semanas después nadie recuerda qué se decidió.

Convertir el registro en informe. Treinta páginas de acta no las lee nadie; una página y los pósteres, sí.

Descartar el no ahora. Un patrocinador que solo acepta «adelante» convierte la inception en un trámite; la inception que puede decir «no» es la que vale.

Para profundizar

- [Scrum Manager BoK — Inception](#)
- [Beas — Agile Inception \(2013\)](#)
- [GDS — How the discovery phase works](#)
- [SessionLab — State of Facilitation 2026](#)
- [NN/g — Parking lots](#)

BLOQUE F · CERRAR, TRANSFERIR Y VOLVER A ALINEAR

Capítulo 18. Del resultado al trabajo: objetivo del producto, backlog inicial y especificaciones · ESTABLECIDO

Cómo pasa el resultado de la inception al primer objetivo del producto, al backlog emergente y a las especificaciones, sin convertirse en contrato.

Introducción

La inception vale por lo que ocurre después. Sus resultados tienen que convertirse en el objetivo que el equipo persigue, en el backlog con el que empieza a trabajar y, cada vez más, en las especificaciones que guían el trabajo con inteligencia artificial. En este capítulo veremos ese tránsito y la regla que lo gobierna, que los acuerdos se revisan con lo aprendido.



18.1 El primer objetivo del producto y el backlog inicial

La Guía de Scrum de 2020 dio al equipo un objetivo del producto (*Product Goal*) explícito, «un estado futuro del producto que puede servir de objetivo al Scrum Team para planificar», que vive en el Product Backlog y del que el resto del backlog emerge. Ese objetivo tiene que construirse en algún sitio, y la inception es el sitio natural: el porqué, la visión y el alcance del taller se destilan en un objetivo que el equipo puede perseguir durante meses. Del alcance salen los primeros elementos del backlog. Si se ha usado la Lean Inception, las olas del secuenciador dan la secuencia y la construcción del backlog (PBB) convierte las funcionalidades en historias; si se ha usado un mapa de historias, el corte superior es la primera entrega. En ambos casos el backlog es inicial y emergente, y las validaciones pendientes se formulan como hipótesis comprobables, del tipo «creemos que esta capacidad producirá este resultado y lo sabremos cuando veamos esta señal».

18.2 De la inception a las especificaciones

En los equipos que trabajan con desarrollo guiado por especificaciones (*spec-driven development*), las conversaciones de la inception son la materia prima de las primeras especificaciones. El propósito, el alcance con sus exclusiones, las restricciones y los riesgos son justo lo que una especificación necesita como contexto antes de pedir nada a un agente de inteligencia artificial, y por eso Scrum Manager recomienda el curso combinado de Agile Inception con SDD, dos skills que

definen el «qué» antes de construir. La skill de SDD trata el método; aquí basta con saber que el registro de la inception no se archiva, sino que se convierte en la cabecera de las especificaciones.

18.3 Un documento vivo

El riesgo de la transición es congelar los acuerdos. Rasmusson trató el deck como documento vivo que se revisita cuando cambia algo mayor, y *Liftoff* fija la regla de lo «suficientemente bueno por ahora». En la práctica eso significa tres cosas. El backlog emerge y se refina, ninguna decisión de la inception está por encima de lo que se aprenda construyendo, y la inspección y la adaptación se aplican también al resultado del taller. Cuando lo aprendido invalida un acuerdo central, toca volver a la sala, y ese es el asunto del capítulo siguiente.

El registro no se archiva. El resultado de la inception se lleva al backlog, al objetivo del producto y a las especificaciones; el documento de una página es la referencia que se revisa, no el archivo que se guarda.

Lo que debes saber hacer

Al dominar este tema, un profesional es capaz de:

- Destilar del resultado de la inception un primer objetivo del producto que el equipo pueda perseguir.
- Convertir el alcance en un Product Backlog inicial y emergente, con las validaciones pendientes formuladas como hipótesis.
- Usar el registro de la inception como contexto de las primeras especificaciones en equipos que trabajan con SDD.
- Mantener los acuerdos como revisables y detectar cuándo lo aprendido exige volver a la sala.

Errores y antipatrones frecuentes

Backlog exhaustivo a la salida. Convertir todo el alcance en historias detalladas antes del primer sprint fija lo que debía emerger.

Acuerdos congelados. Tratar el registro de la inception como contrato impide adaptar cuando el primer incremento enseña algo.

Perder el hilo hacia las especificaciones. El equipo redacta especificaciones desde cero e ignora el propósito, el alcance y los riesgos que ya estaban acordados.

Para profundizar

- [Guía de Scrum 2020 — Product Goal](#)
- [Caroli — From features to user stories \(PBB\)](#)
- [O'Reilly — Hypothesis-driven development](#)
- [Skill Arena — SDD en equipos ágiles](#)

BLOQUE F · CERRAR, TRANSFERIR Y VOLVER A ALINEAR

Capítulo 19. Re-inception: volver a alinear una iniciativa en marcha · EN CONSOLIDACIÓN

Cuándo hay que volver a la sala y cómo se hace una inception recortada sobre los resultados anteriores.

Introducción

Las iniciativas se desvían, los equipos cambian y las hipótesis se invalidan, y ninguna inception inicial resiste indefinidamente. Volver a alinear una iniciativa en marcha es una competencia distinta de arrancarla, menos codificada y con fuentes dispersas, y por eso esta ficha está en consolidación. En este capítulo veremos los disparadores de una re-inception y su formato.

19.1 Cuándo volver a la sala

Cinco disparadores justifican una re-inception. El esfuerzo se ha ido por las ramas, el caso que *Liftoff* describe como «reenfocar un esfuerzo que se ha desviado». La composición del equipo ha cambiado de forma significativa, y el equipo nuevo no comparte los acuerdos del antiguo. Las hipótesis del MVP se han invalidado y hay que pivotar, con un cambio de estrategia sin cambio de visión. Se abandona el objetivo del producto, algo que la Guía de Scrum prevé expresamente al pedir que el equipo cumpla o abandone un objetivo antes de tomar el siguiente. Y llega una versión mayor de un producto existente, con funcionalidades nuevas que hay que alinear con lo que ya está en producción. El lienzo de equipo en su versión básica se recomienda precisamente para «ajustar el rumbo», y algunos equipos lo repiten cada dos o tres meses.

19.2 Cómo se hace

Una re-inception es una inception recortada, dimensionada con el mismo criterio de proporcionalidad del capítulo 3 pero con una ventaja, que ya existe una línea base. Los pósteres o el tablero de la inception anterior se recuperan y se recorren, marcando qué sigue vigente, qué ha cambiado y qué hay que reabrir. Para un producto existente, la práctica de la comunidad brasileña de la Lean Inception clasifica el flujo actual en cuatro cuadrantes, mantener, añadir, mejorar y eliminar, antes de secuenciar. Un pre-mortem del nuevo plan cierra el taller. Lo que no se reabre se conserva; una re-inception que empieza de cero desprecia lo aprendido y agota al equipo.

19.3 Por qué está en consolidación

El re-chartering está en *Liftoff* desde 2016 y la Guía de Scrum contempla el abandono del objetivo del producto, pero no hay un patrón canónico de re-inception comparable al Inception Deck o a la Lean Inception; lo que existe son prácticas dispersas de equipos y facilitadores. Esta ficha las sintetiza, y conviene tratarla como una guía de criterio más que como un método cerrado.

Volver no es empezar. La re-inception toma los resultados anteriores como línea base y reabre solo lo que ha cambiado. Su primer paso es siempre releer, no rediseñar.

Lo que debes saber hacer

Al dominar este tema, un profesional es capaz de:

- Reconocer los disparadores de una re-inception (deriva, cambio de equipo, hipótesis invalidadas, abandono del objetivo del producto, versión mayor).
- Diseñar una re-inception recortada que tome los resultados anteriores como línea base y reabra solo lo que ha cambiado.
- Aplicar la clasificación mantener, añadir, mejorar y eliminar sobre un producto existente antes de secuenciar.
- Explicar por qué la práctica está en consolidación y qué fuentes la sostienen.

Errores y antipatrones frecuentes

Seguir sin volver a la sala. El equipo cambia, la hipótesis cae y nadie realinea; la desalineación se manifiesta como conflicto meses después.

Empezar de cero. Repetir la inception completa ignora la línea base y agota a quienes ya estuvieron.

Confundir re-inception con retrospectiva. La retrospectiva mejora cómo trabaja el equipo; la re-inception vuelve a alinear qué se construye y por qué.

Para profundizar

- [Larsen y Nies — Liftoff \(2.ª ed.\)](#)
- [Team Canvas — cómo usarlo para ajustar el rumbo](#)
- [Guía de Scrum 2020](#)
- [Caroli — How to plan an inception](#)

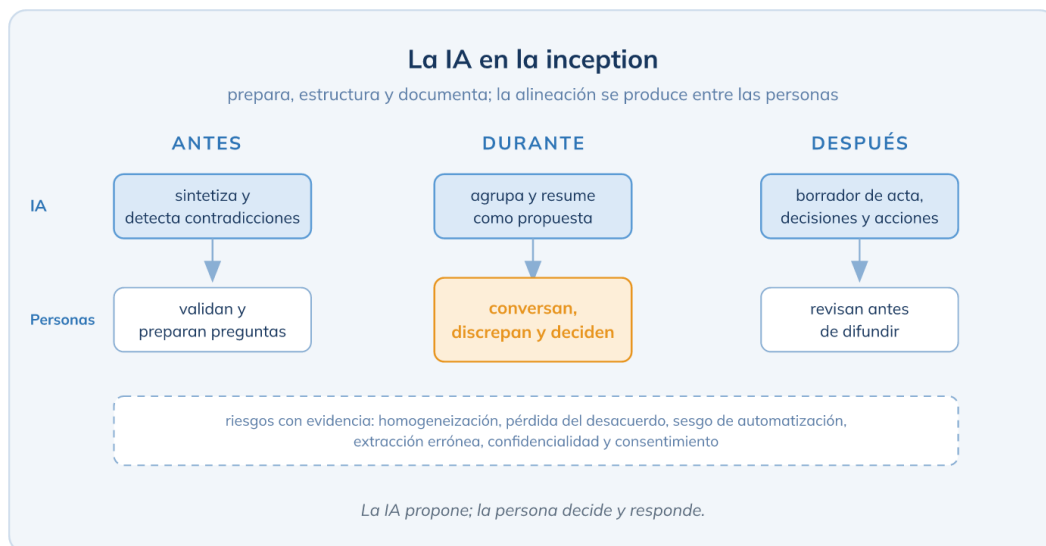
BLOQUE G · LA INCEPTION EN LA ERA DE LA IA

Capítulo 20. IA antes, durante y después: preparar, sintetizar y documentar con revisión humana · EN CONSOLIDACIÓN

Qué hace hoy la inteligencia artificial en cada momento de la inception, con qué herramientas y con qué límites, y por qué la revisión humana es la práctica mínima.

Introducción

La inteligencia artificial generativa ha entrado en los talleres por la puerta de las herramientas: las pizarras agrupan y resumen notas, los asistentes de reunión transcriben y extraen decisiones y acciones, y tres de cada cuatro facilitadores la usan para preparar sesiones. En este capítulo veremos qué hace de verdad antes, durante y después de una inception, con qué límites documentados, y la práctica que nadie discute, que una persona revisa antes de que nada circule.



20.1 Antes

Antes del taller, la IA sintetiza la documentación previa, detecta contradicciones entre documentos o entre stakeholders, prepara preguntas y borradores de agenda y ayuda a definir criterios de evaluación. SessionLab lo llama el «detector de puntos ciegos» del facilitador y propone la regla del sándwich, con entrada humana, procesamiento por IA y refinado humano, y dos condiciones, identificar siempre lo generado por IA y cuidar la privacidad de lo que se sube. Paulo Caroli publica prompts para la Lean Inception con una postura explícita, la IA como compañera de pensamiento para organizar contexto e identificar ambigüedades, nunca para generar respuestas listas, y usa un asistente propio, ChatMVP, para revisar hipótesis y plantear preguntas sobre el lienzo del MVP.

Las personas sintéticas, usuarios simulados por un modelo, merecen una advertencia. Nielsen Norman Group las comparó con estudios reales y encontró adulación, sobrepromesa y listas genéricas sin datos de comportamiento. Sirven para generar hipótesis y preparar preguntas de entrevista, y no sustituyen la voz del usuario ni validan nada.

20.2 Durante

Durante el taller, las pizarras digitales agrupan notas por tema y sentimiento y resumen selecciones o tableros enteros, y los propios fabricantes advierten de que la agrupación es una propuesta que el grupo valida (Mural recuerda que «dos personas agruparían distinto» y ofrece vista previa; FigJam la describe como «un paso dentro de un proceso mayor»). La IA puede generar alternativas para la discusión, con su origen marcado y en volumen acotado, porque sus salidas son mucho más largas que las humanas y pueden ahogar la convergencia; Nielsen Norman Group propone fijar los criterios antes de generar y coescribir los prompts en grupos pequeños para que siga habiendo conversación. Lo que no existe como producto, aunque sea realizable con prompts sobre la transcripción, son el glosario vivo y la detección de temas de la agenda no tratados. Y hay un límite práctico: en algunas pizarras los invitados externos no pueden usar la IA, lo que en una inception con cliente importa.

20.3 Después

Los asistentes de reunión producen resumen, decisiones y acciones a partir de la transcripción. Su precisión medida es alta en los datos clave y baja en lo que más importa, porque las acciones se extraen con un acierto de entre el 62 % y el 87 % y pueden registrar como decisión lo contrario de lo decidido. La revisión por una persona antes de difundir es, por tanto, la práctica mínima documentada. En el paso al backlog la evidencia es coherente: los modelos generan historias de usuario con estilo comparable al humano pero menos diversas y que cumplen peor los criterios de aceptación, y en cambio evalúan bien la calidad de una historia cuando se les dan criterios claros. La IA es mejor revisora que autora del backlog. Y el consentimiento ha dejado de ser una cortesía. Un litigio de 2025 contra un asistente de reunión por grabar sin consentimiento y la obligación que Zoom impone desde 2026 de aceptar un aviso antes de seguir en la reunión marcan la pauta, que se resume en avisar a todos, decidir qué no se graba y saber qué proveedor procesa el audio.

El sándwich. Entrada humana, procesamiento por IA, refinado humano. Todo lo que la IA produzca para una inception lleva su origen marcado y pasa por una persona antes de que el grupo lo vea o de que salga de la sala.

Lo que debes saber hacer

Al dominar este tema, un profesional es capaz de:

- Usar la IA para sintetizar documentación, detectar contradicciones y preparar preguntas y agenda, marcando su origen y cuidando la privacidad.
- Emplear la agrupación y el resumen automáticos como propuesta que el grupo valida, con criterios fijados antes y volumen acotado.
- Revisar el borrador de acta, decisiones y acciones antes de difundirlo, y usar la IA como revisora del backlog más que como autora.
- Obtener el consentimiento de los participantes y decidir qué no se graba.

Errores y antipatrones frecuentes

Personas sintéticas como investigación. El taller decide sobre usuarios simulados que dicen lo que se quiere oír.

Difundir el acta automática sin revisar. Una acción mal extraída o una decisión invertida circulan con apariencia de oficialidad.

Grabar sin avisar. Además del daño a la confianza, hoy es un riesgo legal.

Para profundizar

- [NN/g — Facilitating AI-enhanced workshops](#)
- [SessionLab — GenAI for facilitators](#)
- [Kitces — precisión de los asistentes de reunión](#)
- [Caroli — ChatMVP](#)
- [NN/g — Synthetic users](#)

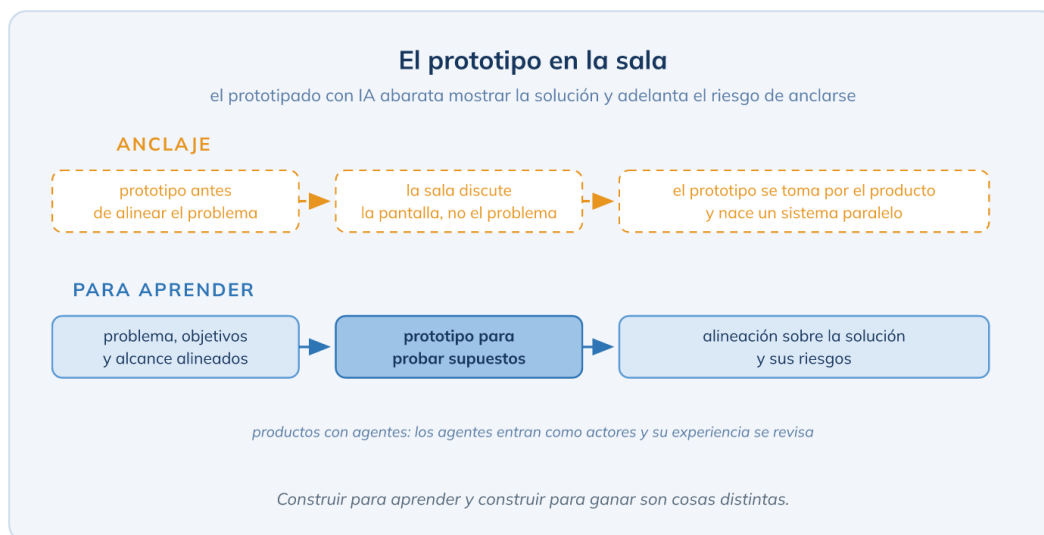
BLOQUE G · LA INCEPTION EN LA ERA DE LA IA

Capítulo 21. El prototipo y los agentes en la sala · EMERGENTE

Cómo el prototipado con IA cambia la conversación sobre la solución y el MVP, con sus tres riesgos, y cómo entran los agentes de IA en la inception de productos que los incluyen.

Introducción

Hasta hace poco, un prototipo navegable era un entregable posterior a la inception. Hoy se genera en minutos con herramientas de prototipado con inteligencia artificial y puede estar en la sala durante el taller. Eso refuerza la conversación «mostrar la solución» y, a la vez, adelanta riesgos que antes llegaban más tarde. En este capítulo veremos qué cambia, cuáles son esos riesgos y cómo entran los agentes de IA en la inception de productos que los incorporan. Todo ello tiene menos de dos años, y por eso está en la frontera.



21.1 El prototipo en la sala

Figma Make es de uso general desde julio de 2025 y figura en fase de prueba en el Radar tecnológico de Thoughtworks de 2026, y herramientas de prompt a aplicación como v0, Lovable, Bolt o Replit permiten a un Product Owner sin código levantar un prototipo de varias páginas en una tarde. La guía de Product Owner de Scrum Manager ya lo recoge, y el prototipo ha dejado de ser el cuello de botella. Para la inception significa que «mostrar la solución» puede apoyarse en algo navegable, que la conversación sobre el primer corte puede probar supuestos en la sala y que el MVP como artefacto de aprendizaje se abarata.

21.2 Tres riesgos

El primero es el anclaje. Un prototipo bonito antes de haber alineado problema y objetivos sesga la conversación, la sala discute la pantalla y no el problema, y eso es coherente con la evidencia sobre cómo la IA homogeneiza las aportaciones, porque exponer al grupo a una propuesta reduce la diversidad de lo que aporta. La regla es alinear primero el porqué y el alcance y traer el prototipo después, para probar supuestos. El segundo es confundir el prototipo con el producto. Marty Cagan lo formuló en noviembre de 2025 a propósito de estas herramientas: los prototipos son para

«construir para aprender» y los productos para «construir para ganar», y un producto real cubre decenas de casos de uso y exige fiabilidad, telemetría, seguridad e integraciones que el prototipo no tiene. El tercero es organizativo, y Thoughtworks lo nombra en su Radar de 2026 como antipatrón, la «TI en la sombra acelerada por IA», sistemas paralelos creados por no programadores con herramientas agénticas y sin gobierno. Una inception que sale con un prototipo tomado por producto ha fabricado justo eso.

21.3 Productos con agentes

Cuando el producto incorpora agentes de inteligencia artificial, la inception cambia de otra manera. Caroli propuso en 2025 tratar a los agentes como actores con objetivos y límites propios, incluirlos en las personas y en las jornadas de usuario, y añadir la experiencia del agente (AX) como cuarto eje de la revisión junto a negocio, técnica y experiencia de usuario, porque «una mala experiencia del agente lleva al fallo del agente, igual que una mala experiencia de usuario aleja a los usuarios». Añade que el ciclo de construir, medir y aprender es aún más necesario, porque el comportamiento de los agentes varía en producción, y que las rebanadas finas son la forma de aprender pronto.

Primero el porqué, luego la pantalla. El prototipo con IA es un gran instrumento de la inception cuando llega después de alinear problema, objetivos y alcance, y un gran problema cuando llega antes. El orden de las conversaciones no ha cambiado; ha cambiado el coste de saltárselo.

Lo que debes saber hacer

Al dominar este tema, un profesional es capaz de:

- Decidir cuándo traer un prototipo con IA a la inception y cómo usarlo para probar supuestos sin anclar al grupo.
- Distinguir construir para aprender de construir para ganar y explicar por qué un prototipo no es un producto.
- Reconocer el riesgo de la TI en la sombra acelerada por IA cuando un prototipo se toma por producto.
- Incluir a los agentes de IA como actores en personas y jornadas, y la experiencia del agente en la revisión, en productos que los incorporan.

Errores y antipatrones frecuentes

El prototipo antes del porqué. La sala se alinea sobre una pantalla y descubre después que resolvía otro problema.

Del prototipo a producción. El prototipo generado en la inception se despliega sin fiabilidad, telemetría ni seguridad.

Ignorar a los agentes como actores. En un producto con agentes, unas jornadas solo con personas dejan fuera al actor que más falla.

Para profundizar

- [Cagan — Prototypes vs Products](#)
- [Thoughtworks — Technology Radar, técnicas](#)
- [Caroli — Lean Inception for AI agents](#)
- [Figma — Figma Make general availability](#)

BLOQUE G · LA INCEPTION EN LA ERA DE LA IA

Capítulo 22. Riesgos con evidencia y el principio de uso · EMERGENTE

Lo que la evidencia reciente muestra sobre la IA en la toma de decisiones en grupo y el principio que gobierna su uso en la inception.

Introducción

La inception es un taller cuyo valor consiste en hacer aflorar visiones distintas y reconciliarlas, y la inteligencia artificial generativa es una tecnología que tiende a homogeneizar. Esa tensión no es una intuición: la mide una serie de estudios de 2024 a 2026 que conviene conocer antes de decidir qué papel darle en la sala. En este capítulo recogemos esa evidencia, los riesgos que se derivan y el principio de uso que cierra la skill.

22.1 Lo que muestra la evidencia

Homogeneización. Un estudio publicado en *Science Advances* en 2024 encontró que las ideas asistidas por IA hacen mejor cada aportación individual y más parecidas entre sí las aportaciones del colectivo, un dilema social entre ganancia individual y pérdida de diversidad; otro trabajo del mismo año mostró además que quienes usan IA se sienten menos responsables de sus ideas, y una revisión de 2026 en *Trends in Cognitive Sciences* describe el efecto homogeneizador de los modelos sobre la expresión y el razonamiento. Facilitación automática. Un experimento con 1.475 participantes, publicado en 2026, mostró que un facilitador basado en un modelo de lenguaje aumenta la participación equitativa y la información compartida, pero no mejora la calidad de la decisión, y el abogado del diablo automático no cambia opiniones. Sesgo de automatización. La fluidez del lenguaje natural lleva a aceptar salidas sin examinarlas, y la extracción de decisiones y acciones es lo que peor aciertan los asistentes de reunión. La confidencialidad y el consentimiento, tratados en el capítulo 20, completan el cuadro.

22.2 Los riesgos para una inception

De esa evidencia se derivan los riesgos propios del taller. La falsa sensación de alineación, cuando un resumen automático alisa el desacuerdo y presenta como consenso lo que era una discusión abierta. La pérdida del disenso en la síntesis, por la misma razón. La homogeneización de las aportaciones, si el grupo trabaja con la IA antes de haber pensado por su cuenta. La información inventada en actas y resúmenes. Y la delegación de decisiones humanas en una herramienta que, según la evidencia, no las mejora. Las contramedidas son las del bloque E aplicadas con más rigor: trabajo individual en silencio antes de cualquier ayuda, registro de las divergencias como tales antes de pedir una síntesis, marcado de lo generado por IA y revisión de todo antes de que circule.

22.3 El principio de uso

El principio es sencillo y coincide con lo que dicen las instituciones ágiles, desde Scrum.org, que insiste en que la velocidad impulsada por IA no equivale a agilidad, hasta el Expansion Pack de la Guía de Scrum, según el cual «la IA puede recomendar, pero los humanos deciden siempre», y el Agile Business Consortium, que reserva a la IA «un papel de apoyo limitado». En una inception la IA prepara, estructura y documenta, y la alineación se produce entre las personas. La IA propone; la persona decide y responde.

Lo que la IA abarata y lo que no. La IA abarata todo lo que en una inception es producción, es decir, documentos, lienzos, prototipos y actas. No abarata lo que le da sentido, que es alinear a las personas y decidir qué no hacer, y por eso desplaza el valor del taller, y el del profesional, hacia lo que sigue siendo humano.

Lo que debes saber hacer

Al dominar este tema, un profesional es capaz de:

- Explicar la evidencia sobre homogeneización, facilitación automática y sesgo de automatización y sus consecuencias para un taller de alineación.
- Reconocer los riesgos propios de la inception con IA (falsa alineación, pérdida del disenso, invención, delegación) y aplicar sus contramedidas.
- Registrar las divergencias como tales antes de pedir una síntesis automática.
- Formular y defender el principio de uso: la IA prepara, estructura y documenta, y la alineación se produce entre las personas.

Errores y antipatrones frecuentes

Resumir antes de discrepar. El resumen automático de las notas presenta un consenso que no existía y el desacuerdo reaparece en el sprint.

Pensar con la IA antes de pensar solos. El grupo converge en las mismas ideas y la inception pierde justo la diversidad que buscaba.

Delegar la decisión. Pedir a la herramienta que priorice o decida sustituye la conversación que era el objeto del taller.

Para profundizar

- [Anderson et al. — homogeneización de las ideas con IA](#)
- [Alsobay et al. — facilitación de grupos por IA \(CSCW 2026\)](#)
- [Scrum Guide Expansion Pack — AI and Scrum](#)
- [Fisher Phillips — consentimiento y asistentes de reunión](#)

© 2026 Scrum Manager®. Esta obra se publica bajo licencia Creative Commons Atribución – No Comercial 4.0 Internacional (CC BY-NC 4.0). Los formadores y centros oficiales de Scrum Manager quedan licenciados bajo los términos CC BY 4.0 para su actividad formativa.