



# SCALED SCRUM

## PROFESSIONAL CERTIFICATION



SSPC™ Versión 012024

# ¿Quién es Certiprof®?

**Certiprof® es una entidad certificadora fundada en los Estados Unidos en 2015, ubicada actualmente en Sunrise, Florida.**

**Nuestra filosofía se basa en la creación de conocimiento en comunidad y para ello su red colaborativa está conformada por:**

- **Nuestros Lifelong Learners (LLL)** se identifican como Aprendices Continuos, lo que demuestra su compromiso inquebrantable con el aprendizaje permanente, que es de vital importancia en el mundo digital en constante cambio y expansión de hoy. Independientemente de si ganan o no el examen.
- Las universidades, centros de formación, y facilitadores en todo el mundo forman parte de nuestra red de aliados **ATPs (Authorized Training Partners.)**
- **Los autores (co-creadores)** son expertos de la industria o practicantes que, con su conocimiento, desarrollan contenidos para la creación de nuevas certificaciones que respondan a las necesidades de la industria.
- **Personal Interno:** Nuestro equipo distribuido con operaciones en India, Brasil, Colombia y Estados Unidos está a cargo de superar obstáculos, encontrar soluciones y entregar resultados excepcionales.



# Nuestras Afiliaciones

## Memberships



Digital badges issued by



# IT Certification Council - ITCC

## Certiprof® es un miembro activo de ITCC.

Una de las ventajas de hacer parte del ITCC es como líderes del sector colaboran entre sí en un formato abierto para explorar maneras nuevas o diferentes formas de hacer negocios que inspiran y fomentan la innovación, estableciendo y compartiendo buenas prácticas que nos permiten extender ese conocimiento a nuestra comunidad.

Certiprof ha contribuido a la elaboración de documentos blancos en el Career Path Ways Taskforce, un grupo de trabajo que se implementó internamente para ofrecer a los estudiantes la oportunidad de saber qué camino tomar después de una certificación.

### Algunos de los miembros del ITCC

- **IBM**
- **CISCO**
- **ADOBE**
- **AWS**
- **SAP**
- **GOOGLE**
- **ISACA**



# Agile Alliance

**Certiprof® es un miembro corporativo de Agile Alliance.**

Al unirnos al programa corporativo Agile Alliance, continuamos empoderando a las personas ayudándolas a alcanzar su potencial a través de la educación. Cada día, brindamos más herramientas y recursos que permiten a nuestros socios formar profesionales que buscan mejorar su desarrollo profesional y sus habilidades.

<https://www.agilealliance.org/organizations/certiprof/>



# Credly

---

Esta alianza permite que las personas y empresas certificadas con Certiprof® cuenten con una distinción a nivel mundial a través de un distintivo digital.

Credly es el emisor de insignias más importante del mundo y empresas líderes en tecnología como IBM, Microsoft, PMI,Nokia, la Universidad de Stanford, entre otras, emiten sus insignias con Credly.

Empresas que emiten insignias de validación de conocimiento con Credly:

- **IBM**
- **Microsoft**
- **PMI**
- **Universidad de Stanford**
- **Certiprof**



# Insignias Digitales



**Insignias Digitales:** ¿Qué Son?

- Según el estudio del IT Certification Council (ITCC), años atrás, la gente sabía muy poco sobre las insignias digitales. Hoy, grandes empresas e instituciones educativas de todo el mundo expiden insignias.
- Las insignias digitales contienen metadatos detallados sobre quién las ha obtenido, las competencias requeridas y la organización que las ha expedido. Algunas insignias incluso están vinculadas a las actividades necesarias para obtenerlas.
- Para las empresas e instituciones educativas, las insignias y la información que proporcionan son tan importantes que muchas decisiones, como las de contratación o admisión, se basan en los datos que aportan.

# ¿Por qué son importantes?



- **Facilidad de Compartir y Verificar Logros:**

Las insignias digitales permiten a los profesionales mostrar y verificar sus logros de manera instantánea y global. Según un informe de Credly, **los perfiles de LinkedIn con insignias digitales reciben un 40% más de atención por parte de reclutadores y empleadores.**

- **Visibilidad en Plataformas Digitales:**

En una encuesta realizada por Pearson y Credly, el **85%** de los usuarios que obtuvieron insignias digitales **las compartieron en LinkedIn**, y el **75%** reportó que esto mejoró su **credibilidad profesional en sus redes**. Además, el **76%** de los empleadores encuestados afirmó que las insignias digitales les ayudan a identificar rápidamente habilidades específicas.

# ¿Por qué son importantes?

- **Impacto en la Contratación:**

Un estudio de la **Asociación Internacional de Gestión de Proyectos (PMI)** encontró que los candidatos que muestran insignias digitales de gestión de proyectos tienen **un 60%** más de probabilidades de ser contratados en comparación con aquellos que solo mencionan sus habilidades sin verificación digital.

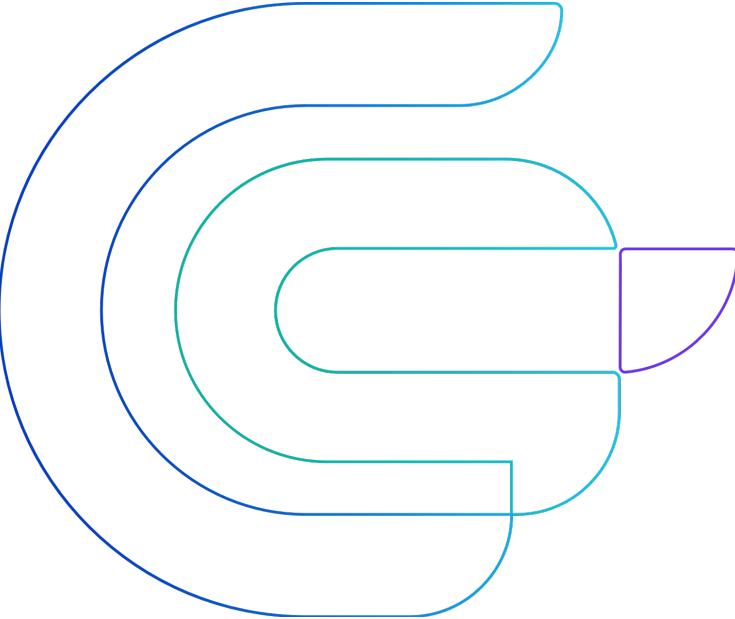


# ¿Por qué son importantes?



- **Empoderamiento de la Marca Personal:**

La visibilidad y verificación instantánea proporcionada por las insignias digitales permiten a los profesionales no solo demostrar sus habilidades, sino también construir una marca personal fuerte. Según un estudio de LinkedIn, los profesionales que utilizan insignias digitales tienen un 24% más de probabilidades de avanzar en sus carreras. La certificación y las insignias digitales no son solo una validación del conocimiento, sino también una herramienta poderosa para la mejora continua y la empleabilidad. En un mundo donde el aprendizaje permanente se ha convertido en la norma, estas credenciales son clave para el desarrollo profesional y la competitividad en el mercado laboral global.

- 
- No todas las insignias son iguales, y en **Certiprof**, estamos comprometidos con ofrecerte más que un simple reconocimiento digital. Al obtener una insignia emitida por certiprof, estarás recibiendo una validación de tu conocimiento respaldada por una de las entidades líderes en certificación profesional a nivel mundial.
  - **Da el siguiente paso y obtén la insignia que te abrirá puertas y te posicionará como un experto en tu campo.**



# ¿Por qué es importante obtener su certificado?

- **Prueba de experiencia:** Su certificado es un reconocimiento formal de las habilidades y conocimientos que ha adquirido. Sirve como prueba verificable de sus cualificaciones y demuestra su compromiso con la excelencia en su campo.
- **Credibilidad y reconocimiento:** En el competitivo mercado laboral actual, las empresas y los compañeros valoran las credenciales que le distinguen de los demás. Un certificado de una institución reconocida, como Certiprof, proporciona credibilidad instantánea e impulsa su reputación profesional.
- **Avance profesional:** Tener tu certificado puede abrirte las puertas a nuevas oportunidades. Ya se trate de un ascenso, un aumento de sueldo o un nuevo puesto de trabajo, las certificaciones son un factor diferenciador clave que los empleadores tienen en cuenta a la hora de evaluar a los candidatos.



# ¿Por qué es importante obtener su certificado?

- **Oportunidades de establecer contactos:** Poseer un certificado le conecta con una red de profesionales certificados. Muchas organizaciones cuentan con grupos de antiguos alumnos o de trabajo en red en los que puede compartir experiencias, intercambiar ideas y ampliar su círculo profesional.
- **Logro personal:** Obtener una certificación es un logro importante, y su certificado es un recordatorio tangible del trabajo duro, la dedicación y el progreso que ha realizado. Es algo de lo que puede sentirse orgulloso y mostrar a los demás.





The badge is circular with a blue border. The top arc contains the text "PROFESSIONAL CERTIFICATION". The bottom arc contains "SSPC™". Inside, there's a logo consisting of a stylized 'C' icon above the word "certiprof®". Below the logo is a dark blue banner with the words "SCALED SCRUM" in white.

[Earn this Badge](#)

 Certification    Paid

**Skills**

Adaptability   Agile   Agile Methodology   Collaboration   Communication skills  
Empathy Skills   Leadership   Lean   Problem-Solving   Product Development   Scaled

## Scaled Scrum Professional Certification - SSPC

Issued by [Certiprof](#)

The holders of this badge have validated their skills and knowledge in Scaled Scrum. They are committed to leading the implementation of Scaled Scrum in complex enterprise environments. They also have a deep understanding of the principles, practices, and frameworks essential for successfully applying Scrum methodologies to multi-team and enterprise-level projects.

[Learn more](#)

<https://www.credly.com/org/certiprof/badge/scaled-scrum-professional-certification-sspc.1>



# Aprendizaje Permanente

- Certiprof ha creado una insignia especial para reconocer a los aprendices constantes.
- Para el 2024, se han emitido más de 1,000,000 de estas insignias en más de 11 idiomas.

## Propósito y Filosofía

- Esta insignia está destinada a personas que creen firmemente en que la educación puede cambiar vidas y transformar el mundo.
- La filosofía detrás de la insignia es promover el compromiso con el aprendizaje continuo a lo largo de la vida.

## Acceso y Obtención de la Insignia

- La insignia de Lifelong Learning se entrega sin costo a aquellos que se identifican con este enfoque de aprendizaje.
- Cualquier persona que se considere un aprendiz constante puede reclamar su insignia visitando:

<https://certiprof.com/pages/certiprof-lifelong-learning>



...

# COMPARTE Y VERIFICA TUS LOGROS DE APRENDIZAJE FÁCILMENTE

#SSPC #certiprof



**certiprof**®

...

...

# Capítulo 1: Fundamentos de Scrum y Escalado Ágil



# Fundamentos de Scrum

---

Scrum es un marco de trabajo liviano que ayuda a las personas, equipos y organizaciones a generar valor a través de soluciones adaptativas para resolver problemas complejos.

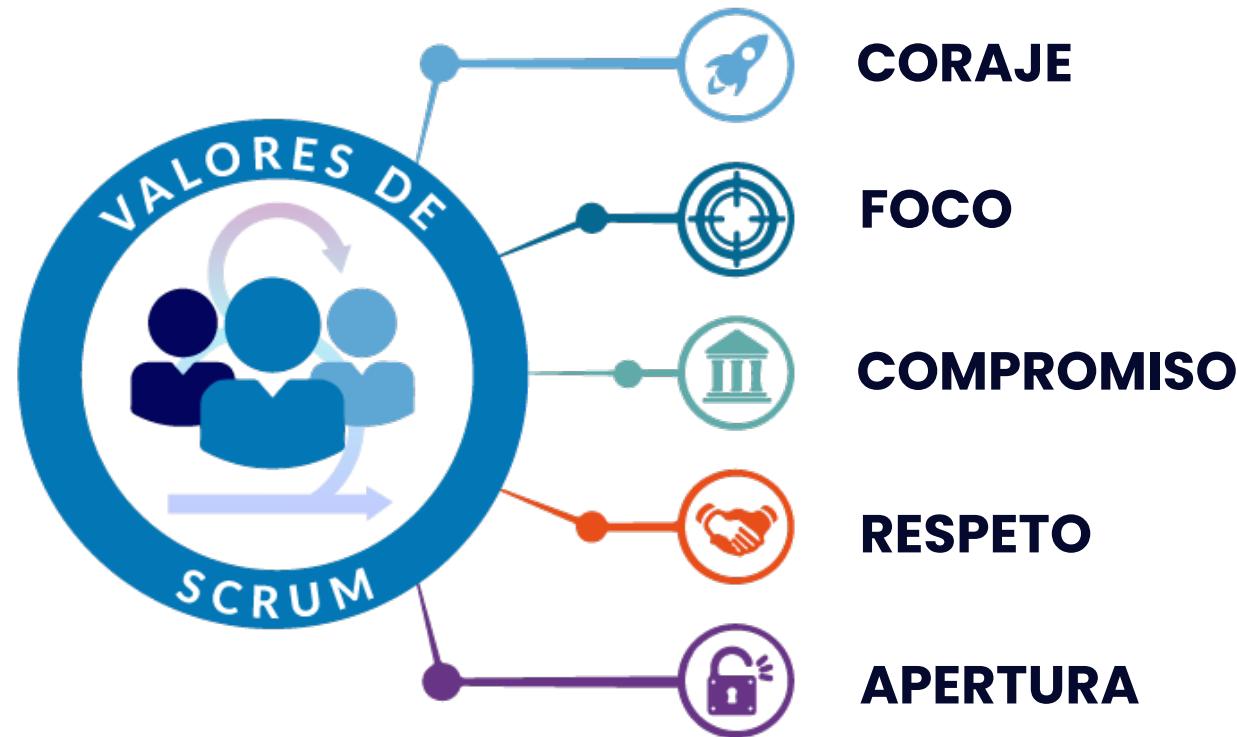
Una forma de resumir Scrum es:

1. El Scrum Team está conformado por Product Owner, Scrum Master y Developers.
2. Durante el Sprint el Scrum Team trabaja bajo los ítems más prioritarios buscando construir un Incremento potencialmente productivo.
3. Al final de cada Sprint inspeccionan el Incremento junto a los stakeholders y usuarios para tomar retroalimentación valiosa para la evolución.
4. Viven un proceso continuo de transparencia, inspección y adaptación.
5. Desarrollan de forma iterativa e incremental.

El marco de trabajo Scrum es incompleto de manera intencional, solo define las partes necesarias para implementar la teoría de Scrum. Scrum se basa en la inteligencia colectiva de las personas que lo utilizan. En lugar de proporcionar a las personas instrucciones detalladas, las reglas de Scrum guían al equipo en su relacionamiento y desarrollo del empirismo.



# Valores de Scrum



Fuente: Guía de Scrum

SSPC™ Versión 012024



# Valores de Scrum

---

Scrum se fundamenta en cinco valores clave: **Compromiso, coraje, enfoque, respeto y apertura.**

**Compromiso:** Las personas del equipo se comprometen a alcanzar los objetivos acordados durante el Sprint y a trabajar juntos para lograrlos.

**Coraje:** El equipo está dispuesto a enfrentar desafíos y tomar decisiones difíciles para alcanzar los objetivos del Sprint y mejorar continuamente.

**Foco:** Se concentran en el trabajo del Sprint y evitan distracciones que puedan afectar la entrega de los resultados planificados.

**Apertura:** Existen canales abiertos de comunicación dentro del equipo y con los stakeholders para compartir información relevante y tomar decisiones de manera transparente.

**Respeto:** Se valora la opinión y el trabajo de cada miembro del equipo, promoviendo un ambiente de colaboración y confianza mutua.

Estos valores, según la Guía de Scrum, son esenciales para fomentar la colaboración efectiva, la transparencia y la mejora continua del equipo Scrum.



# Valores de Scrum

---

Dado que los valores son muchas veces definiciones ambiguas, aquí te compartimos algunos comportamientos ejemplo del Scrum Team coherentes a los valores:

## Compromiso:

- Todos los miembros del equipo se comprometen a estar presentes y participar activamente en las reuniones diarias del Sprint, compartiendo su progreso y cualquier impedimento que puedan tener.
- Cuando surge un impedimento que afecta el cumplimiento de una tarea, el equipo se compromete a resolverlo de inmediato, ya sea solicitando ayuda a otros miembros del equipo o ajustando el plan según sea necesario.

## Enfoque:

- Durante las reuniones de planificación del Sprint, el equipo se enfoca en seleccionar las tareas que contribuirán de manera más significativa al objetivo del Sprint, evitando agregar trabajo adicional que pueda desviar su atención.
- Durante el tiempo de trabajo dedicado al Sprint, los miembros del equipo evitan distracciones como el correo electrónico o las redes sociales, centrándose exclusivamente en completar las tareas planificadas.



# Valores de Scrum

---

Dado que los valores son muchas veces definiciones ambiguas, aquí te compartimos algunos comportamientos ejemplo del Scrum Team coherentes a los valores:

## **Apertura:**

- Se establece un tablero Kanban visible para que todos los miembros del equipo puedan ver el progreso de las tareas en tiempo real y cualquier bloqueo que necesite ser abordado.
- Se realizan reuniones de revisión de Sprint al final de cada iteración, donde el equipo muestra el trabajo completado y cualquier problema encontrado, fomentando la transparencia y la retroalimentación abierta.

## **Respeto:**

- Durante las reuniones de planificación, todos los miembros del equipo tienen la oportunidad de expresar sus opiniones sobre la complejidad y la carga de trabajo de cada tarea, respetando las diferentes perspectivas y experiencias.
- Se establecen acuerdos de equipo sobre la disponibilidad y los horarios de trabajo para respetar el tiempo personal y evitar la sobrecarga de trabajo.



# Valores de Scrum

---

Dado que los valores son muchas veces definiciones ambiguas, aquí te compartimos algunos comportamientos ejemplo del Scrum Team coherentes a los valores:

## Coraje:

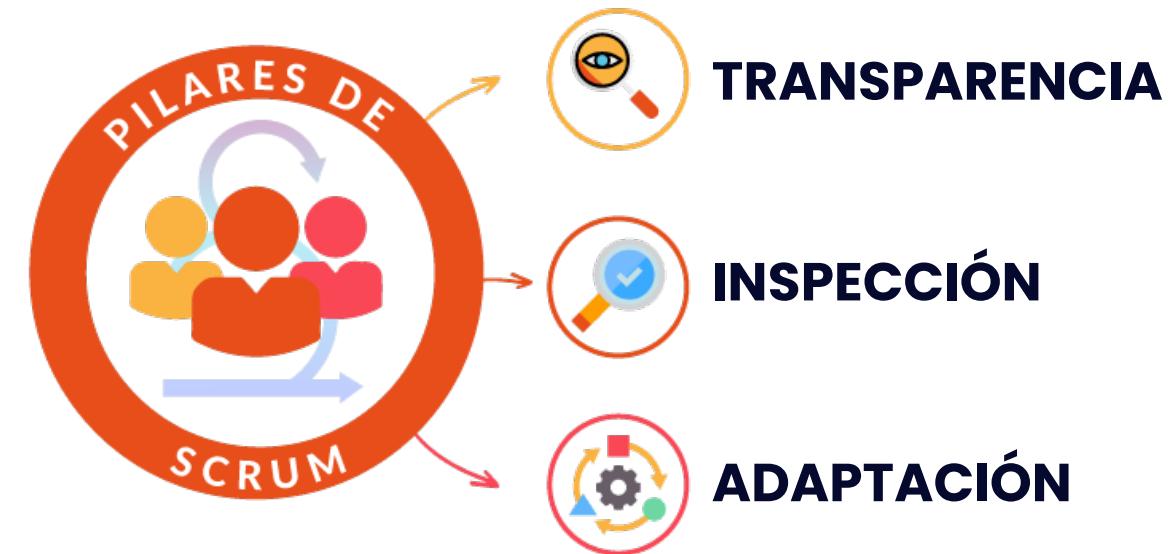
- Si una tarea se vuelve más compleja de lo previsto, los miembros del equipo tienen la valentía de pedir ayuda o buscar recursos adicionales para completarla dentro del Sprint, en lugar de ocultar el problema y arriesgar el retraso del proyecto.
- Si durante la revisión de Sprint se identifican áreas de mejora o funcionalidades que no cumplen con las expectativas del cliente, el equipo tiene la valentía de admitirlo y tomar medidas correctivas, incluso si esto implica retroceder y replantear el enfoque.



# Pilares de Scrum

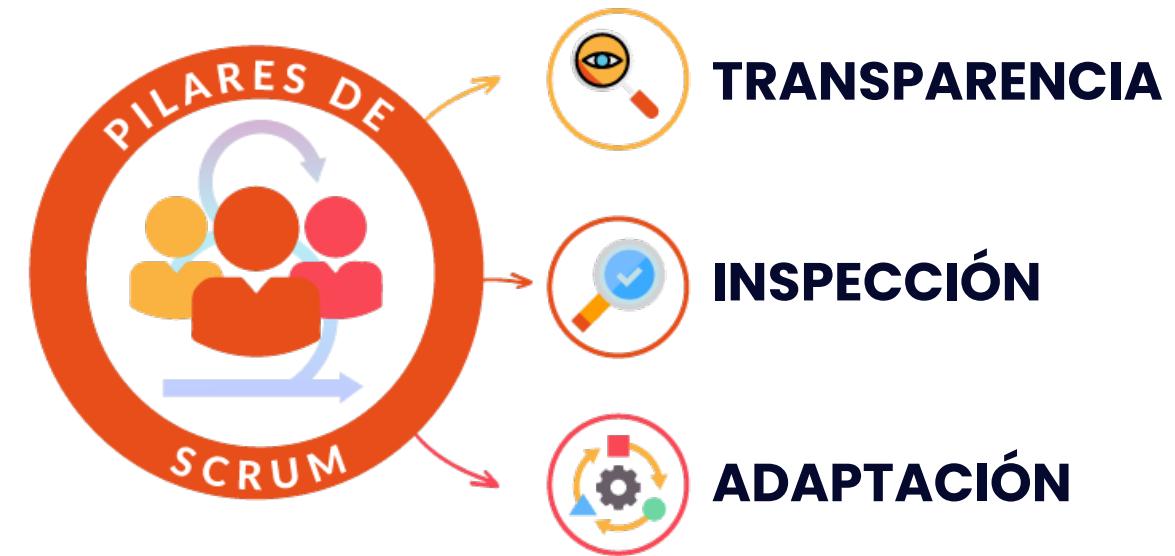
Los pilares empíricos de Scrum son transparencia, inspección y adaptación.

- ✓ **Transparencia:** El proceso y el trabajo emergentes deben ser visibles tanto para quienes realizan el trabajo como para quienes lo reciben. Con Scrum, las decisiones importantes se basan en el estado percibido de sus tres artefactos formales. Los artefactos que tienen poca transparencia pueden llevar a decisiones que disminuyan el valor y aumenten el riesgo. La transparencia permite la inspección. La inspección sin transparencia es engañosa y derrochadora.



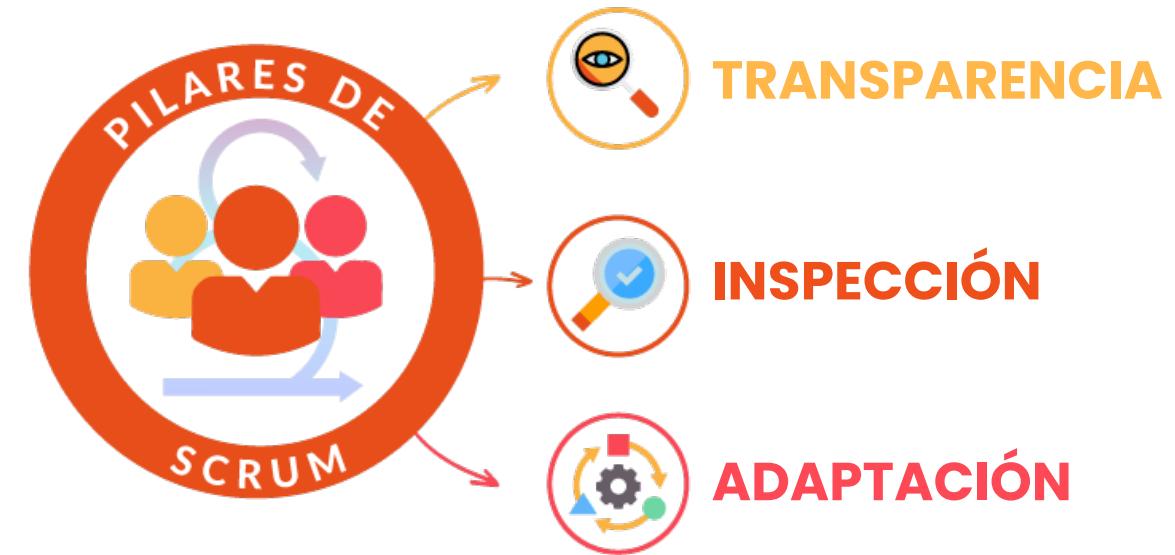
# Pilares de Scrum

- ✓ **Inspección:** Los artefactos de Scrum y el progreso hacia los objetivos acordados deben inspeccionarse con frecuencia y con diligencia para detectar variaciones o problemas potencialmente indeseables. Para ayudar con la inspección, Scrum proporciona cadencia en forma de sus cinco eventos. La inspección permite la adaptación. La inspección sin adaptación se considera inútil. Los eventos Scrum están diseñados para provocar cambios.



# Pilares de Scrum

- ✓ **Adaptación:** Si algún aspecto de un proceso se desvía fuera de los límites aceptables o si el producto resultante es inaceptable, el proceso que se aplica o los materiales que se producen deben ajustarse. El ajuste debe realizarse lo antes posible para minimizar una mayor desviación.



# Roles de Scrum

---

La Guía de Scrum define tres roles fundamentales: Scrum Master, Product Owner y Developers. Cada uno tiene responsabilidades específicas que contribuyen al éxito del proyecto.

- **Scrum Master:** El Scrum Master actúa como líder y facilitador, eliminando obstáculos y asegurando que el equipo siga los principios y valores de Scrum.
- **Product Owner:** Representa las necesidades del cliente y prioriza el trabajo para maximizar el valor entregado en cada iteración.
- **Developers:** Un equipo auto gestionado que trabaja en conjunto para desarrollar y entregar el Incremento del Producto al final de cada Sprint.



# Responsabilidades de cada Rol



## Product Owner

- Maximizar el valor del producto resultante del trabajo del equipo de Scrum.
- Desarrollar y comunicar explícitamente el Objetivo del Producto.
- Creación y comunicación clara de elementos de trabajo pendiente del producto.
- Pedido de artículos de trabajo pendiente del producto.
- Asegurarse de que el trabajo pendiente del producto sea transparente, visible y comprendido



## Scrum Master

- Ayuda todos a comprender la teoría y la práctica de Scrum, tanto dentro del Equipo como en toda la organización.
- El Scrum Master es responsable de la efectividad del Scrum Team. Lo logra al permitir que el equipo Scrum mejore sus prácticas, dentro del marco de Scrum.
- Ser líderes que sirven al equipo Scrum y a toda la organización.



## Developers

- Crear un plan para el Sprint, el Sprint Backlog.
- Inculcar la calidad adhiriéndose a una definición de Hecho.
- Adaptar su plan cada día hacia el Objetivo Sprint.
- Responsabilizarse mutuamente como profesionales.

# Artefactos de Scrum

---

Los artefactos de Scrum representan trabajo o valor. Están diseñados para maximizar la transparencia de la información clave. Por lo tanto, todas las personas que los inspeccionan tienen la misma base de adaptación.

Cada artefacto contiene un compromiso para garantizar que proporcione información que mejore la transparencia y el enfoque frente al cual se pueda medir el progreso:

- Para el Product Backlog, es el Objetivo del Producto.
- Para el Sprint Backlog, es el Objetivo del Sprint.
- Para el Incremento es la Definición de Terminado



# Artefactos de Scrum

---

## Product Backlog:

- Descripción: El Product Backlog es una lista dinámica y priorizada de todas las funcionalidades, mejoras, correcciones y elementos de trabajo que podrían ser necesarios en el producto. Es gestionado por el Product Owner.
- Propósito: Proporciona una visión clara de las características y funcionalidades a realizar para alcanzar el objetivo deseado.

## Sprint Backlog:

- Descripción: El Sprint Backlog es una lista de las tareas específicas que los Developers han comprometido realizar durante un Sprint en particular. Se deriva del Product Backlog y es propiedad de los Developers.
- Propósito: Brinda visibilidad sobre el trabajo planificado para el Sprint y ayuda a gestionar el progreso diario durante el evento Daily Scrum.



# Artefactos de Scrum

---

## Increment (Incremento):

- Descripción: El Increment es la versión potencialmente entregable del producto que se ha completado al final de cada Sprint. Es el resultado del trabajo del equipo durante el Sprint.
- Propósito: Proporciona una versión funcional y potencialmente entregable del producto después de cada iteración, lo que permite obtener retroalimentación temprana y continua.



# Eventos en Scrum

---

Cada evento en Scrum es una oportunidad formal para inspeccionar y adaptar los artefactos Scrum. Estos eventos están diseñados específicamente para habilitar la transparencia requerida.

## **Sprint:**

Los Sprints son el corazón de Scrum, donde las ideas se convierten en valor. Son eventos de duración fija de 1 a 4 semanas. Un nuevo Sprint comienza inmediatamente después de la conclusión del Sprint anterior. Todo el trabajo necesario para lograr el Objetivo del Producto, incluido la **Sprint Planning**, **Daily Scrums**, **Sprint Review** y **Sprint Retrospective**, ocurre dentro de los Sprints.



# Eventos en Scrum

---

## Sprint Planning (Planificación del Sprint):

- Este evento tiene lugar al inicio de cada Sprint para colaborar en la definición del trabajo que se realizará durante el Sprint y cómo se llevará a cabo. El Product Owner describe los elementos del Product Backlog al equipo, y juntos determinan qué se puede lograr en el próximo Sprint y cómo lo harán.

## Daily Scrum (Scrum Diario):

- El Daily Scrum es un evento diario de 15 minutos para que el equipo sincronice sus actividades y cree un plan para las próximas 24 horas. Se lleva a cabo en el mismo lugar y hora todos los días para reducir la complejidad. Durante el evento el Scrum Team inspecciona el objetivo del Sprint de cara a su cumplimiento y si tiene impedimentos que resolver para poder fluir con efectividad.



## **Sprint Review (Revisión del Sprint):**

- Al finalizar el Sprint, el equipo presenta el trabajo completado a usuarios y stakeholders. Durante ese evento, se revisa el Increment y se ajusta el Product Backlog según sea necesario. El resultado del Sprint Review es una retroalimentación del producto que servirá como insumo para el siguiente Sprint.

## **Sprint Retrospective (Retrospectiva del Sprint):**

- Despues de la Sprint Review, el equipo tiene la oportunidad de reflexionar sobre el Sprint en um evento llamado Sprint Retrospective. En este evento, el equipo inspecciona cómo fue el Sprint en términos de desarrollo, personas, relaciones, procesos y herramientas, e identifica y plasma un compromiso de mejora continua para ejecutar en los siguientes Sprints.



# Principios y ventajas de Agile

Principio	Ventaja
1. Individuos e Interacciones sobre Procesos y Herramientas	Fomenta la colaboración abierta y directa, mejorando la comunicación y la comprensión entre los miembros del equipo y con los clientes. Esto contribuye a una mayor eficiencia y reduce malentendidos.
2. Software Funcionando sobre Documentación Extensiva	Prioriza la entrega continua de Incrementos de software funcional, acelerando el tiempo de comercialización y mejorando la adaptabilidad a los cambios al considerar el producto real como más valioso que la documentación extensa.
3. Colaboración con el Cliente sobre Negociación Contractual	Destaca la importancia de la colaboración activa con el cliente, priorizando sus necesidades y obteniendo retroalimentación constante. Esto mejora la satisfacción del cliente y asegura que el producto final cumpla con sus expectativas.
4. Responder al Cambio sobre Seguir un Plan	Favorece la capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios en requisitos y prioridades, garantizando la relevancia del producto y reduciendo el riesgo de invertir en un plan que ya no sea aplicable.



# Principios y ventajas de Agile

Principio	Ventaja
5. Entrega Temprana y Continua de Software	La entrega frecuente y temprana de Incrementos de software permite obtener retroalimentación constante, reducir riesgos y ajustar el enfoque según sea necesario.
6. Cambios en los Requisitos, Incluso en Etapas Tardías del Desarrollo	La tolerancia al cambio significa que los equipos ágiles pueden adaptarse a nuevos requisitos o prioridades incluso después de haber comenzado el desarrollo, mejorando la flexibilidad y la relevancia del producto.
7. Colaboración Continua con el Cliente a lo Largo del Proyecto	La colaboración activa y continua con el cliente garantiza que el equipo esté alineado con las expectativas del cliente y permite ajustes a medida que evolucionan las necesidades.
8. Progreso Medido Principalmente Mediante Software Funcional	La medición del progreso a través de la entrega de software funcional proporciona una visión clara del avance real del proyecto y facilita la toma de decisiones informadas.



# Principios y ventajas de Agile

Principio	Ventaja
9. Mantenimiento de un Ritmo Constante de Trabajo Sostenible	El enfoque en mantener un ritmo sostenible garantiza la calidad del trabajo y evita el agotamiento del equipo, contribuyendo a una mayor eficiencia y satisfacción.
10. Atención Continua a la Excelencia Técnica y al Buen Diseño	La atención constante a la excelencia técnica asegura la calidad del producto y facilita la adaptación a cambios futuros, manteniendo un código base robusto y fácilmente modificable.
11. La Simplicidad, o el Arte de Maximizar la Cantidad de Trabajo No Hecho, es Esencial	Priorizar la simplicidad asegura que el equipo se enfoque en las tareas esenciales y evita el desperdicio de recursos en funcionalidades innecesarias, mejorando la eficiencia y la entrega de valor.
12. Las Mejores Arquitecturas, Requisitos y Diseños Emergen de Equipos Autoorganizados	Equipos autoorganizados tienen la capacidad de tomar decisiones colaborativas que resultan en soluciones más efectivas y adaptadas a las necesidades del proyecto, mejorando la calidad y la eficiencia.



En el campo, se ha observado reiteradamente que mientras aumenta el número de Equipos Scrum dentro de la organización, surgían dos problemas principales:

- **El volumen, la velocidad, y la calidad del resultado** (producto funcionando) por equipo comenzaba a decaer, debido a problemas como dependencias entre equipos, duplicación del trabajo y comunicación en general.
- **La estructura de gestión original era ineficaz para alcanzar agilidad de negocio.** Surgían problemas como competencia de prioridades y la inhabilidad de reubicar rápidamente los equipos para responder a las condiciones dinámicas del mercado



# Necesidades según Scaled Scrum

- **Escalado de Equipos Scrum:** Scaled Scrum aborda la necesidad de escalar equipos Scrum para trabajar de manera conjunta en proyectos más grandes. Proporciona una estructura para coordinar y alinear múltiples Equipos Scrum.
- **Agilidad Empresarial:** Con la necesidad de implementar Scrum en toda la empresa, Scaled Scrum se centra en proporcionar un marco que permite la agilidad a nivel empresarial. Facilita la coordinación entre equipos y departamentos para garantizar una visión coherente y alineada.
- **Portafolio Ágil:** Scaled Scrum aborda la necesidad de gestionar un portafolio ágil, permitiendo a las organizaciones tomar decisiones basadas en el valor y priorizar iniciativas estratégicas de manera eficiente.
- **Coordinación entre Equipos:** Dado que la coordinación entre múltiples Equipos Scrum puede ser compleja, Scaled Scrum proporciona prácticas y herramientas para facilitar una coordinación efectiva y la gestión de dependencias.
- **Transformación Ágil Completa:** Scaled Scrum se adapta a la necesidad de llevar a cabo una transformación ágil completa en la organización, proporcionando orientación para liderar y gestionar esta transformación de manera efectiva.



# Desafíos según Scaled Scrum

---

- **Complejidad de Proyectos Grandes:** Scaled Scrum aborda la complejidad de proyectos grandes mediante la introducción de componentes y prácticas específicas que permiten la gestión eficaz de proyectos complejos.
- **Falta de Coordinación entre Equipo Scrum:** Al coordinar varios Equipo Scrum, Scaled Scrum proporciona mecanismos para garantizar la sincronización y la colaboración fluida, evitando conflictos y maximizando la eficiencia.
- **Gestión de la Transformación Ágil:** Scaled Scrum aborda el desafío de gestionar la transformación ágil a nivel de la organización, ofreciendo guías y herramientas para liderar esta transformación cultural y de procesos.
- **Retroalimentación y Mejora Continua a Escala:** Scaled Scrum fomenta la retroalimentación continua y la mejora constante de los procesos a medida que se escalan las prácticas ágiles. Proporciona estructuras para evaluar y ajustar de manera efectiva.
- **Gestión de Riesgos a Escala:** Scaled Scrum ofrece enfoques para la identificación temprana de riesgos y la implementación de estrategias de mitigación a nivel de escala, abordando así los desafíos de la gestión de riesgos en proyectos grandes.



...

# Capítulo 2: Introducción a Scaled Scrum



# Definición y objetivo Scaled Scrum

Scrum@Scale es un framework que ayuda a la organización a ofrecer un valor óptimo y un ritmo sostenible cuando es necesario extender el desarrollo de productos o servicios a más de un equipo Scrum.

Su objetivo es lograrlo estableciendo una estructura que naturalmente extiende la manera de funcionar de un Equipo Scrum a una red de equipos y cuya gestión existe dentro de una mínima burocracia viable (MVB, por sus siglas en inglés).



# Los orígenes y la evolución de Scaled Scrum

## Orígenes en Scrum:

- Marco Ágil: En respuesta a las limitaciones de los enfoques tradicionales de gestión de proyectos, Scrum emerge entre 1986 y 1995 como un marco de trabajo ágil.
- Gestión Efectiva: Scrum se concibe como una forma más efectiva de gestionar proyectos de desarrollo de software, adoptando principios ágiles como adaptabilidad, colaboración y entrega incremental de productos.
- Creadores: Jeff Sutherland y Ken Schwaber son fundamentales en la creación y presentación de Scrum en 1995. Su objetivo es proporcionar un marco que permita a los equipos responder rápidamente a los cambios en los requisitos y entregar productos de alta calidad.

## Experiencias con Scrum a Escala:

- Popularización de Scrum: Con el tiempo, Scrum se vuelve cada vez más popular y se adopta en proyectos más grandes y complejos, inicialmente dentro del ámbito del desarrollo de software.
- Desafíos de Escala: A medida que las organizaciones aplican Scrum en proyectos más grandes, surgen desafíos relacionados con la coordinación de múltiples equipos, la gestión de dependencias y la alineación con los objetivos organizacionales.
- Identificación de Necesidades: Jeff Sutherland, basándose en su experiencia práctica, identifica la necesidad de un marco de trabajo que permita escalar Scrum para abordar los desafíos específicos de las organizaciones más grandes.



# Los orígenes y la evolución de Scaled Scrum

## Creación de Scaled Scrum:

- Desarrollo por Jeff Sutherland: Jeff Sutherland, uno de los co-creadores de Scrum, toma la iniciativa de abordar los desafíos de escalar Scrum y comienza a desarrollar Scaled Scrum.
- Objetivo Principal: Scaled Scrum se concibe como un marco de trabajo diseñado específicamente para extender los principios de Scrum a nivel organizacional completo, proporcionando una solución escalable y ágil.
- Presentación en 2014: Scaled Scrum se presenta por primera vez en 2014, proporcionando a las organizaciones una estructura para aplicar Scrum en toda la empresa.
- Evolución Continua: Desde su introducción, Scaled Scrum ha experimentado mejoras continuas para adaptarse a las necesidades cambiantes y reflejar las lecciones aprendidas en su implementación práctica.



# Similitudes con Scrum tradicional

- **Principios Básicos de Scrum:** Ambos Scrum y Scaled Scrum se basan en los principios ágiles fundamentales, como la transparencia, inspección y adaptación. Ambos promueven la entrega Incremental, la colaboración y la mejora continua.
- **Roles Fundamentales:** Ambos marcos de trabajo mantienen los roles centrales de Scrum, como el Scrum Master, el Product Owner y los Developers (Desarrolladores). Estos roles desempeñan funciones clave en la entrega ágil de productos.
- **Eventos de Scrum:** Scrum y Scaled Scrum comparten eventos clave como Sprint Review, Sprint Planning, Daily Scrum y Retrospective .Estos eventos facilitan la colaboración, la inspección y la adaptación continua.
- **Artefactos de Scrum:** Ambos marcos utilizan los artefactos básicos de Scrum. Estos incluyen el Increment, Product Backlog y Sprint Backlog. Estos artefactos ayudan a definir, gestionar y priorizar el trabajo del equipo.



# Diferencias con Scrum tradicional

---

- **Escalabilidad:** La diferencia principal radica en la escalabilidad. Scrum tradicional se centra en la gestión de un solo equipo, mientras que Scaled Scrum se expande para gestionar múltiples equipos que trabajan en conjunto en toda la organización.
- **Estructuras Adicionales:** Scaled Scrum introduce estructuras adicionales como el "**Executive Action Team**" y el "**Executive MetaScrum**" para coordinar y sincronizar varios equipos Scrum. Estas estructuras no están presentes en Scrum tradicional.
- **Roles Específicos de Escalado:** Scaled Scrum agrega roles específicos para abordar la escalabilidad, como el **Chief Product Owner** y el **Scrum of Scrums Masters**. Estos roles están diseñados para gestionar la planificación y las prioridades a nivel organizativo.



# Diferencias con Scrum tradicional

- **Eventos Adicionales:** Scaled Scrum implica el escalamiento de cada uno de sus eventos. El Daily y Retrospective a escala que será facilitado por la persona Scrum of Scrums Master. El escalamiento del Planning se lleva acabo por los Product Owners y Scrum Masters. El escalamiento de la Review se lleva a cabo por los Product Owners guiados por un Chief Product Owner, así como también el refinamiento del Backlog.
- **Foco en la Empresa Completa:** Scaled Scrum está diseñado específicamente para aplicar los principios ágiles a nivel de toda la organización, abordando desafíos de escalabilidad en empresas grandes y complejas. Scrum tradicional, por otro lado, se enfoca principalmente en equipos individuales.
- **Retroalimentación y Mejora Continua:** Ambos marcos promueven la retroalimentación y la mejora continua, pero Scaled Scrum se adapta y mejora continuamente para abordar desafíos específicos a medida que se implementa en empresas a gran escala.



# Diferencias con Scrum tradicional

---

- **Escalabilidad Ágil:** Scaled Scrum permite a las organizaciones aplicar principios ágiles a nivel de toda la empresa. Facilita la gestión eficaz de múltiples Equipos Scrum que trabajan en paralelo, mejorando la coordinación y la alineación.
- **Agilidad Empresarial:** Al extender los principios de Scrum a toda la organización, Scaled Scrum fomenta la agilidad empresarial. Esto significa que la organización puede adaptarse rápidamente a los cambios en el mercado, responder a las demandas del cliente y aprovechar nuevas oportunidades.
- **Entrega Continua de Valor:** Scaled Scrum mantiene un enfoque constante en la entrega continua de valor al cliente. Esto se logra mediante la planificación, priorización y ejecución eficientes de iniciativas en toda la organización.



# Diferencias con Scrum tradicional

---

- **Coordinación Efectiva:** La estructura de Scaled Scrum facilita la coordinación efectiva entre equipos. Esto es crucial para gestionar proyectos y productos complejos que involucran múltiples partes interesadas, saturación de la comunicación y equipos interdependientes.
- **Toma Rápida de Decisiones:** Scaled Scrum promueve la toma de decisiones rápidas y basadas en datos. La transparencia y la inspección continua facilitan una comprensión clara del estado de los proyectos y la capacidad de ajustar estrategias en consecuencia. Este hace una mención que Scrum no define en su guía y es el foco en las métricas



# Cultura Impulsada por Valores en Scaled Scrum

Los valores de Scaled Scrum son esenciales para el éxito de cualquier implementación ágil en organizaciones grandes. Estos valores son muy similares a los de Scrum tradicional (Compromiso, Coraje, Enfoque, Apertura y Respeto), pero están adaptados para abordar los desafíos específicos de escalabilidad que enfrentan las grandes empresas. Aquí está la importancia de cada uno de estos valores y cómo se escalan en organizaciones grandes:

- **Compromiso:** El compromiso en Scaled Scrum implica que todos los miembros del equipo estén dedicados a alcanzar los objetivos del producto y estén dispuestos a trabajar juntos para lograrlos. En organizaciones grandes, esto se escala al promover un compromiso no solo dentro de los equipos individuales, sino también entre los equipos y en toda la organización. Esto implica alinear los objetivos y prioridades en todos los niveles de la empresa para garantizar un enfoque coherente y colaborativo hacia el logro de los resultados deseados.



**COMPROMISO**



# Cultura Impulsada por Valores en Scaled Scrum

---

- **Coraje:** El coraje en Scaled Scrum se refiere a la disposición de los equipos y líderes a enfrentar los desafíos, tomar decisiones difíciles y experimentar para aprender y mejorar. En organizaciones grandes, esto se escala al fomentar una cultura que promueva la toma de riesgos calculados y la innovación en todos los niveles de la empresa. Esto puede implicar permitir la autonomía y la experimentación dentro de los equipos, así como también proporcionar un entorno seguro donde se valore el aprendizaje y la mejora continua.



**CORAJE**



# Cultura Impulsada por Valores en Scaled Scrum

---

- **Enfoque:** enfoque en Scaled Scrum implica la concentración en las actividades y resultados más importantes para lograr los objetivos del proyecto. En organizaciones grandes, esto se escala al establecer una visión clara y objetivos estratégicos que guíen el trabajo en todos los niveles de la empresa. Esto implica priorizar y alinear los esfuerzos de todos los equipos con la estrategia general de la organización, asegurando que todos estén trabajando hacia el mismo objetivo común.



**ENFOQUE**



# Cultura Impulsada por Valores en Scaled Scrum

---

- **Apertura:** La apertura en Scaled Scrum se refiere a la transparencia y la disposición a compartir información, ideas y retroalimentación de manera abierta y honesta. En organizaciones grandes, esto se escala al fomentar una cultura de transparencia en la que la información se comparta libremente entre todos los niveles jerárquicos y departamentos. Esto promueve la colaboración, la confianza y la toma de decisiones informadas en toda la organización.



**APERTURA**



# Cultura Impulsada por Valores en Scaled Scrum

- **Respeto:** El respeto en Scaled Scrum implica reconocer y valorar las habilidades, opiniones y contribuciones de todos los miembros del equipo. En organizaciones grandes, esto se escala al promover una cultura inclusiva donde se celebren las diferencias y se respeten las opiniones de todos. Esto ayuda a crear un ambiente de trabajo positivo y colaborativo donde todos se sientan valorados y motivados para contribuir al éxito de la empresa.

Los valores de Scaled Scrum son fundamentales para la implementación ágil en organizaciones grandes, ya que proporcionan una base sólida para el trabajo en equipo, la mejora continua y la adaptación a los cambios. Al escalar estos valores en toda la organización, las empresas pueden aprovechar al máximo los beneficios de la agilidad y enfrentar con éxito los desafíos de un entorno empresarial complejo y dinámico.



**RESPETO**



# Modelo de referencia para Scrum Scaled

Primeros pasos	Definición de Objetivos y Visión	Diseño del Modelo de Referencia	Desarrollo del Modelo de Referencia
<p>Diagnostica si la cultura actual tiene los fundamentos necesarios para el Scrum no escalado, así como su cultura basada en valores y principios del empirismo.</p> <p>Diagnostica la topología de equipos y productos que tiene la organización para identificar oportunidades en la estructura de Scrum Scaled con base al modelo organizacional.</p> <p>Identificar las dificultades en el desarrollo de productos de múltiples equipos en términos de: Colaboración, Comunicación, Dependencias y Acoplamiento</p>	<p>Define a nivel estratégico los objetivos que se quieren alcanzar.</p> <p>Definir métricas valiosas para los objetivos y el rendimiento que se espera tener del escalamiento de Scrum.</p> <p>Con base a los Primeros pasos identificar una oportunidad de producto que sea costo eficiente para hacer un primer modelamiento y experimentación del Scrum Scaled.</p>	<p>Diseña un modelo de referencia del Scrum Scaled con base al producto y los equipos definidos anteriormente.</p> <p>Define los roles de Scrum Scaled como Chief Product Owner y Scrum of Scrums Master, sus responsabilidades y habilidades.</p> <p>Especifica los artefactos, eventos y prácticas que se utilizarán en la implementación de Scaled Scrum.</p>	<p>Implementa el modelo de referencia en el entorno definido.</p> <p>Realiza inspección y adaptación continua para recopilar información valiosa que permita identificar los resultados obtenidos y el match que hace con la estructura actual el modelo Scrum Scaled.</p> <p>Documenta el modelo de referencia para su implementación en toda la organización teniendo en cuenta las adaptaciones necesarias.</p>



# Los componentes Scaled Scrum

## Ciclo de Product Owner

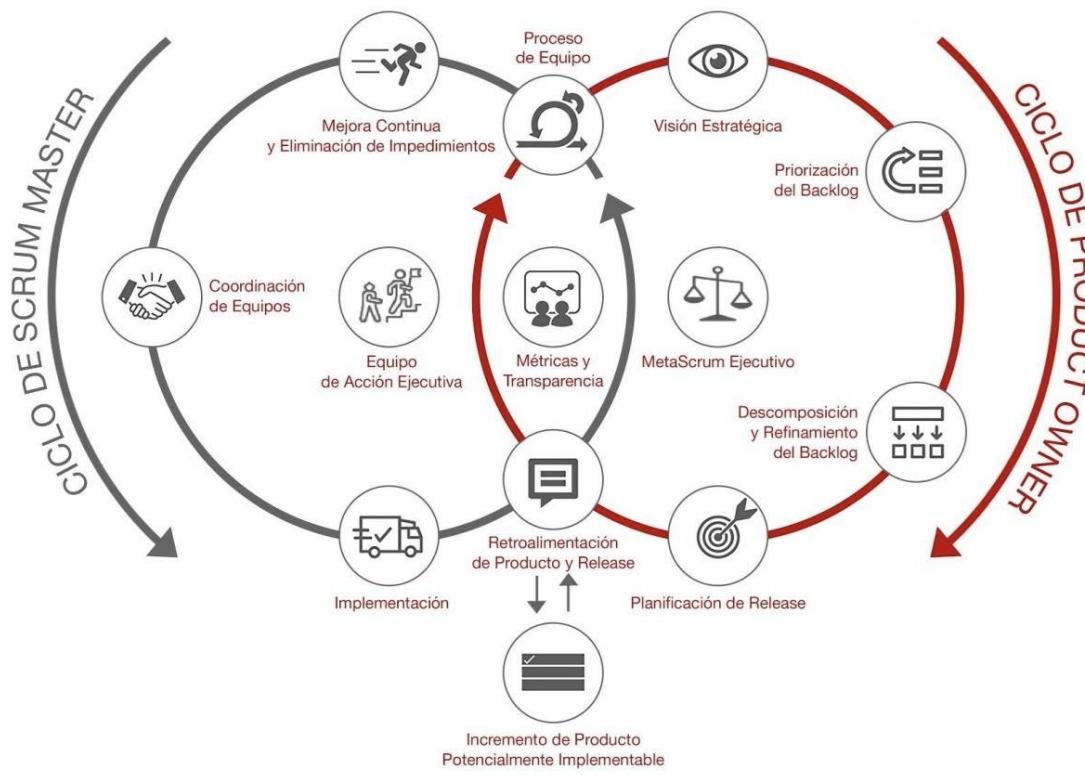
- Visión Estratégica
- Priorización del Backlog
- Descomposición y Refinamiento del Backlog
- Planificación de Releases
- MetaScrum Ejecutivo (Executive MetaScrum)

## Componentes comunes

- Proceso de Equipo
- Retroalimentación de Producto y Release
- Incremento potencialmente entregable
- Métricas y transparencia

## Ciclo del Scrum Master

- Mejora continua y eliminación de impedimentos
- Coordinación de equipos
- Implementación
- Equipo de Acción Ejecutiva (Executive Action Team)



Fuente: <https://www.scrumatscale.com/es/scrum-at-scale-guide-online>



...

# Capítulo 3: Roles y Responsabilidades en Scaled Scrum



# Scrum de Scrums Master (SoSM)

El Scrum of Scrums Master (SoSM) El Scrum of Scrums Master es responsable de garantizar que los eventos escalados se lleven a cabo, sean productivos, positivos y se mantengan dentro del plazo. Son responsables de la liberación de los esfuerzos de los equipos conjuntos y de mejorar continuamente la efectividad del Scrum of Scrums. Esto incluye un mayor rendimiento del equipo, menor costo y mayor calidad.

El Scrum de Scrums Master puede ser uno de los Scrum Masters del equipo o una persona dedicada específicamente a este rol.



# Responsabilidades de Scrum de Scrums Master (SoSM)

## Facilitar las reuniones del Scrum de Scrums:

- Organiza y dirige las reuniones donde los representantes de los equipos se reúnen para coordinar el trabajo y abordar los impedimentos.
- Se asegura de que la reunión se realice de manera eficiente, manteniendo un ambiente colaborativo y enfocado en resolver los problemas identificados.

## Identificar y eliminar impedimentos:

- Trabaja en colaboración con los representantes de los equipos para identificar los impedimentos que están obstaculizando el progreso del proyecto o programa.
- Ayuda a resolver problemas complejos que requieren la colaboración entre múltiples equipos, ofreciendo apoyo y facilitando soluciones efectivas.



# **Responsabilidades de Scrum de Scrums Master (SoSM)**

## **Promover la transparencia y la apertura:**

- Fomenta un ambiente de confianza y apertura entre los equipos, asegurando que la información relevante se comparta de manera efectiva.
- Establece prácticas para que los equipos compartan de manera proactiva sus avances, obstáculos y necesidades.

## **Asegurar alineación con los objetivos estratégicos:**

- Trabaja para garantizar que los equipos estén alineados con los objetivos estratégicos de la organización.
- Facilita la comunicación entre los equipos y la alta dirección, asegurándose de que todos estén al tanto de las prioridades y metas del proyecto o programa.



# Responsabilidades de Scrum de Scrums Master (SoSM)

## Servir como enlace entre equipos y dirección:

- Actúa como intermediario entre los equipos y la alta dirección, proporcionando informes regulares sobre el progreso, los impedimentos y las necesidades de apoyo.
- Transmite la visión y los objetivos estratégicos de la organización a nivel de equipo, ayudando a mantener a todos los involucrados enfocados en el mismo objetivo.

## Apoyar a los Scrum Masters de los equipos:

- Brinda orientación y apoyo a los Scrum Masters de los equipos, asegurándose de que estén alineados con las prácticas ágiles y los principios de Scaled Scrum.
- Facilita la resolución de impedimentos a nivel de equipo y promueve la colaboración entre los Scrum Masters para compartir buenas prácticas y soluciones.



# Responsabilidades de Scrum de Scrums Master (SoSM)

## **Coordinar la liberación de releases y promover la mejora continua:**

- Coordina la entrega de productos o funcionalidades completas como parte del esfuerzo conjunto de los equipos.
- Trabaja en colaboración con los Product Owners y equipos Scrum para asegurar la alineación con las necesidades del cliente y la estrategia organizacional.
- Facilita la planificación y revisión de releases para garantizar una entrega efectiva y promueve la mejora continua en la capacidad de entrega del Scrum de Scrums.



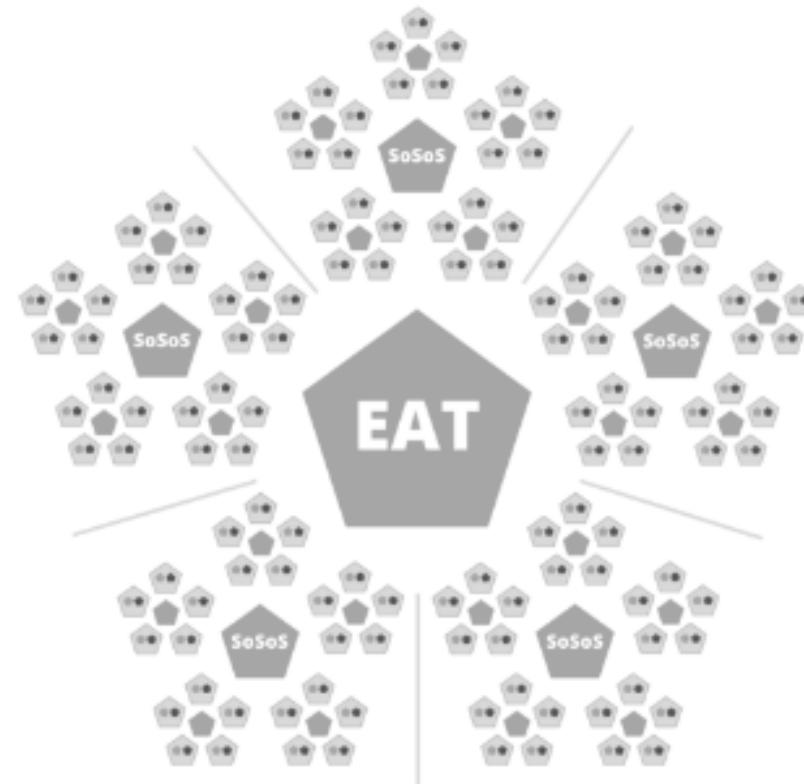
# Responsabilidades de Scrum de Scrums Master (SoSM)

- Trabajan en estrecha colaboración con el propietario principal del producto para ofrecer un Incremento potencialmente lanzable al menos en cada Sprint.
- Coordinan la entrega de los equipos con los planes de lanzamiento del equipo de propietarios de productos.
- Hacen que los impedimentos, las mejoras de los procesos y los avances sean visibles para la organización.
- Facilitan la priorización y eliminación de impedimentos, prestando especial atención a las dependencias entre equipos.



# Eje del Ciclo de SM: Equipo de Acción Ejecutiva (EAT)

El Equipo de Acción Ejecutiva (ETA, por sus siglas en inglés Executive Action Team) es un equipo multifuncional compuesto por líderes ejecutivos y representantes clave de diferentes áreas de la organización, encargado de guiar y apoyar la implementación de Scrum a gran escala en la empresa.



Fuente: The Executive Action Team (EAT)  
<https://www.scrumatscale.com/es/scrum-at-scale-guide-online>

# Eje del Ciclo de SM: Equipo de Acción Ejecutiva (EAT)

El objetivo principal del ETA es proporcionar dirección estratégica, alineación organizacional y apoyo ejecutivo para asegurar el éxito de la adopción de Scrum a nivel empresarial. El ETA se enfoca en crear un entorno propicio para la agilidad, promoviendo una cultura ágil, eliminando obstáculos y facilitando el cambio organizacional necesario para aprovechar los beneficios de Scrum.

El EAT es el destino final de los impedimentos que no han podido ser eliminados por los miembros del Scrum de Scrums (o redes más grandes).



# Funciones del Equipo de Acción Ejecutiva (EAT)

---

La función del Equipo de Acción Ejecutiva es coordinar varios Scrum de Scrums (o redes más grandes) e interactuar con las partes no-Agile de la organización, entre las siguientes:

- Implementar los valores Scrum
- Asegurar la realización y el soporte de los roles Scrum
- Garantizar la realización y asistencia a los eventos Scrum
- Garantizar la generación y actualización de los artefactos Scrum en cada Sprint
- Formular pautas y procedimientos que funcione como traductor entre el Modelo de Referencia y cualquier parte de la organización no Agile



# Responsabilidades del Equipo de Acción Ejecutiva (EAT)

## Definir la visión y estrategia ágil:

- El ETA establece una visión clara y una estrategia para la adopción ágil en toda la organización, definiendo los objetivos empresariales que se pretenden alcanzar con la implementación de Scrum.
- Se encarga de comunicar esta visión y estrategia a todos los niveles de la organización para garantizar un entendimiento común y un compromiso generalizado.

## Establecer directrices operativas:

- Define políticas, prácticas y directrices ágiles que guíen la implementación de Scrum en la organización.
- Estas políticas pueden abordar aspectos como la estructura organizativa, la gestión del cambio, la toma de decisiones y la asignación de recursos.



# Responsabilidades del Equipo de Acción Ejecutiva (EAT)

## Proporcionar recursos y apoyo:

- Asegura que se asignen los recursos adecuados, tanto humanos como financieros, para respaldar la implementación y el mantenimiento de Scrum en toda la organización.
- Brinda apoyo activo a los equipos y líderes en la implementación y adopción de prácticas ágiles.

## Eliminar obstáculos organizacionales:

- Identifica y elimina obstáculos y barreras organizacionales que puedan obstruir la adopción exitosa de Scrum.
- Esto puede implicar cambios en la cultura organizacional, la estructura de la organización, los procesos existentes, entre otros.



# Responsabilidades del Equipo de Acción Ejecutiva (EAT)

## Promover la cultura ágil:

- Fomenta una cultura ágil dentro de la organización, promoviendo valores como la colaboración, la transparencia, la autonomía y la experimentación.
- Apoya iniciativas que promuevan el aprendizaje continuo y la mejora constante.

## Tomar decisiones estratégicas:

- Toma decisiones estratégicas relacionadas con la implementación de Scrum, como la priorización de iniciativas ágiles, la asignación de recursos y la resolución de conflictos organizacionales.
- Estas decisiones se toman en función de los objetivos empresariales y las necesidades específicas de la organización.



# Responsabilidades del Equipo de Acción Ejecutiva (EAT)

## Comunicación y alineación:

- Comunica regularmente la visión, los objetivos y el progreso de la implementación de Scrum a todos los niveles de la organización.
- Se asegura de que haya una alineación adecuada entre los diferentes equipos y áreas funcionales.

## Monitoreo y mejora continua:

- Supervisa el progreso de la implementación de Scrum, recopilando métricas relevantes y retroalimentación de los interesados.
- Identifica áreas de mejora y ajusta la estrategia según sea necesario para garantizar el éxito continuo de la adopción ágil.



# **Responsabilidades del Equipo de Acción Ejecutiva (EAT)**

---

## **Exploración de prácticas y nuevas formas de trabajar.**

- Exploran constantemente nuevas formas de trabajo que permitan a la implementación de Scrum a escala, tener mejores resultados cada día.

## **Creación de centros de aprendizaje para el desarrollo de capacidades:**

- Crear entornos de aprendizaje para que las personas que trabajan en los diferentes equipos puedan tener espacios de mejora continua.
- Definir y desarrollar las habilidades de las personas profesionales involucradas en el escalamiento de Scrum de cara a la agilidad empresarial.



# Roles Claves para la Escalabilidad

El Scrum of Scrums Master (SoSM) y el Equipo de Acción Ejecutiva (EAT) son roles complementarios que desempeñan funciones críticas para la escalabilidad y la entrega de valor en un entorno Scaled Scrum.

En conjunto, el SoSM y el EAT desempeñan roles complementarios que son fundamentales para el éxito de Scaled Scrum. Mientras que el SoSM se enfoca en la coordinación operativa y la resolución de problemas a nivel de equipo, el EAT brinda dirección estratégica y apoyo organizacional para garantizar que los equipos puedan trabajar de manera efectiva hacia los objetivos del negocio, lo que facilita la escalabilidad y la entrega de valor en un entorno Scrum escalado.



# Coordinar el “Como” – Ciclo de Scrum Master

---

La organización de Scrum Masters (Scrum Masters, Scrum de Scrums Master, y el Equipo de Acción Ejecutiva) trabaja como un todo para implementar los componentes del Ciclo de Scrum Master.

Estos componentes únicos son:

- Mejora Continua y Eliminación de Impedimentos.
- Coordinación entre Equipos.
- Implementación y entrega.



# Chief Product Owner (CPO)

---

El Chief Product Owner coordina las prioridades con el Equipo de Product Owners. Juntos alinean las prioridades del Backlog con las necesidades de stakeholders y clientes. El CPO puede ser el Product Owner de un equipo individual que también ejerce ese rol, o puede haber una persona específicamente dedicada.

El Chief Product Owner es responsable, junto con sus Scrum de Scrums Masters asociados, de la implementación eficiente de Incrementos de producto según el Plan de Release.



# Responsabilidades : Chief Product Owner (CPO)

Sus principales responsabilidades son las mismas que las de un Product Owner regular, pero a escala:

- Definir una visión estratégica para todo el producto.
- Crear un único Backlog priorizado para ser provisto por todos los equipos.
- Decidir qué métricas monitorea el Equipo de Product Owners.
- Evaluar el feedback de los clientes sobre el producto y ajustar el Backlog común en consecuencia.
- Facilitar el evento MetaScrum



# Coordinar el “qué” – Ciclo de Product Owner

La organización de Product Owners (Product Owners, Chief Product Owners y MetaScrum Ejecutivo) trabajan en conjunto para satisfacer los componentes únicos del Ciclo de Product Owner.

- Visión estratégica.
- Priorización del Backlog.
- Descomposición y Refinamiento del Backlog.
- Planificación de Release.



# Coordinar el “qué” – Ciclo de Product Owner

## Visión estratégica

Formular una visión interna y externamente para:

- Alinear a toda la organización a lo largo de un camino compartido hacia adelante
- Articular de manera convincente por qué existen la organización y sus productos.
- Dar claridad que permite la creación de objetivos de producto concretos
- Describir lo que hará la organización para aprovechar los activos clave.
- Ser capaz de responder a las condiciones del mercado que cambian rápidamente.



# Coordinar el “qué” – Ciclo de Product Owner

## Priorización del Backlog.

La priorización adecuada del trabajo pendiente es esencial para que los equipos trabajen de manera coordinada para optimizar la entrega de valor. La competencia entre prioridades genera desperdicio porque empuja a los equipos en direcciones opuestas.

- Identificar un orden claro para los productos, capacidades y servicios que se entregarán.
- Reflejar la creación de valor, la mitigación de riesgos y las dependencias internas en el ordenamiento del trabajo pendiente.
- priorizar las iniciativas de alto nivel en toda la organización ágil antes de la descomposición y el refinamiento del Backlog



# Coordinar el “qué” – Ciclo de Product Owner

## Descomposición y refinamiento del Backlog.

- Identificar los productos complejos, proyectos y objetivos de productos asociados que harán realidad la visión.
- dividir esos productos y proyectos complejos en elementos independientes
- Asegúrese de que los equipos puedan refinar aún más todos los elementos del trabajo pendiente para convertirlos en elementos que puedan completar en un solo Sprint.



# Coordinar el “qué” – Ciclo de Product Owner

## Planificación del Release

- Pronosticar el cronograma de entrega de capacidades y Incrementos de productos clave.
- Comunicar las expectativas de entrega a las partes interesadas.
- Comunicar el impacto financiero del calendario de entrega.



...

# Capítulo 4: Artefactos en Scaled Scrum



# Artefactos de Scrum

---

Los artefactos de Scrum representan trabajo o valor. Están diseñados para maximizar la transparencia de la información clave. Por lo tanto, todas las personas que los inspeccionan tienen la misma base de adaptación.

Cada artefacto contiene un compromiso para garantizar que proporcione información que mejore la transparencia y el enfoque frente al cual se pueda medir el progreso:

- Para el Product Backlog, es el Objetivo del Producto (Product Goal).
- Para el Sprint Backlog, es el Objetivo del Sprint (Sprint Goal).
- Para el Incremento es la Definición de Terminado (Definition of Done).

Estos compromisos existen para reforzar el empirismo y los valores de Scrum para el Scrum Team y sus interesados.



# Product Backlog

---

El Product Backlog es una lista emergente y ordenada con base a las prioridades de lo que se necesita implementar o mejorar para que el Producto de solución y cumpla con los objetivos de negocio. Es la única fuente del trabajo realizado por el Scrum Team.

**El Objetivo del Producto es el objetivo a largo plazo del Scrum Team**



# Sprint Backlog

---

El Sprint Backlog es un plan realizado por y para los Developers. Es una imagen muy visible y en tiempo real del trabajo que los Developers planean realizar durante el Sprint para lograr el Objetivo del Sprint.

El Sprint Backlog se compone del Objetivo del Sprint (por qué), el conjunto de elementos del Product Backlog seleccionados para el Sprint (qué), así como un plan de acción para entregar el Increment (cómo).

**El Objetivo del Sprint es el único propósito del Sprint.**



# Increment

---

Un Increment es un peldaño concreto hacia el Objetivo del Producto. Cada Increment se suma a todos los anteriores y se verifica minuciosamente, lo que garantiza que todos evolucionen el producto y funcionen correctamente. Para proporcionar valor, el Increment debe ser utilizable.

Se pueden crear múltiples Incrementos dentro de un Sprint.

La Definición de Terminado es una descripción formal del estado del Increment cuando cumple con las medidas de calidad requeridas para el producto.

En el momento en que un elemento del Product Backlog cumple con la Definición de Terminado, nace un Incremento.



# Artefactos en Scaled Scrum

---

- **Extended Product Backlog:** Cada equipo Scrum mantiene su propio Product Backlog, en los diferentes niveles de Scrum of Scrums y Executive MetaScrum se va teniendo un Backlog integrado.
- **Extended Increment:** Similar al Scrum estándar, Scaled Scrum incluye un Increment y este se integra con todos los Increments de los equipos individuales. Cuando este es potencial para productivo se tiene un Release Integrado de producto.
- **Extended Sprint Backlog:** Este artefacto se utiliza para planificar y coordinar la entrega de versiones y objetivos de Sprint de cada equipo. Contiene los elementos de trabajo más importantes seleccionados de los Product Backlogs individuales.

Una práctica que se ha aplicado en la adopción de Scale Scrum es el uso de un **Impediment Backlog**. Si bien este no está como un artefacto oficial, ayuda para tener centralizados los impedimentos identificados en el proceso.



...

# Capítulo 5: Eventos en Scaled Scrum



# Técnica para Escalar Equipos Scrum

El Scrum de Scrums (sos) es una práctica utilizada en Scaled Scrum para coordinar y alinear el trabajo entre múltiples equipos Scrum que trabajan en un producto o programa más grande. Proporciona un mecanismo para gestionar la complejidad y las dependencias entre equipos, asegurando una colaboración efectiva y la entrega exitosa de valor.



# Scrum de Scrums (SoS)

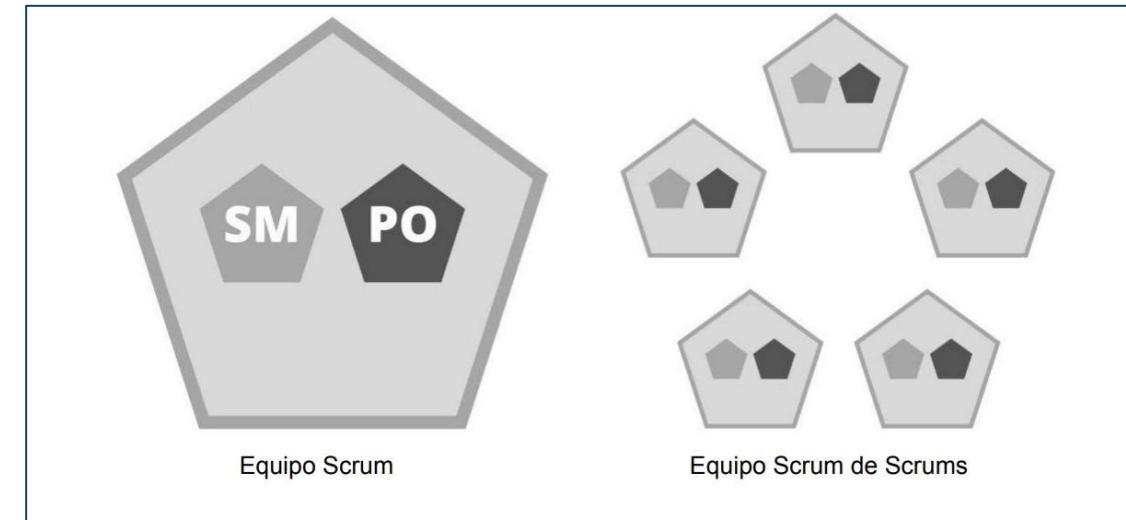
El Scrum de Scrums consiste en un equipo más grande, compuesto por varios equipos, que replica este ideal a escala.

Un Scrum de Scrums opera como Equipo Scrum, satisfaciendo el componente de Proceso de Equipo con versiones escaladas de los roles, eventos y artefactos.

Los equipos que componen el Scrum de Scrums son responsables de un conjunto completamente integrado de Incrementos de producto potencialmente entregables al final de cada Sprint.

El número óptimo de equipos en un Scrum de Scrums es 4 o 5.

Escalar los SoS reduce la cantidad de canales de comunicación dentro de la organización para que la complejidad de la comunicación se limite.



Fuente: The Scrum of Scrums (SoS)

<https://www.scrumatscale.com/es/scrum-at-scale-guide-online>

# Propósito del Scrum de Scrums (Sos)

El propósito principal del Scrum de Scrums es facilitar la comunicación, la coordinación y la resolución de problemas entre múltiples equipos Scrum que trabajan en un proyecto o programa común. Algunos de los objetivos específicos incluyen:

- **Coordinación:** Alinear el trabajo y las actividades de los equipos para garantizar que todos estén trabajando hacia los mismos objetivos y entregables.
- **Resolución de Problemas:** Identificar y abordar los impedimentos y obstáculos que puedan afectar el progreso del proyecto en el nivel de equipo o en la interacción entre equipos.
- **Sincronización:** Sincronizar las entregas y las dependencias entre equipos para minimizar los retrasos y maximizar la eficiencia.
- **Visibilidad:** Proporcionar visibilidad sobre el progreso y los desafíos en el nivel de equipo y en todo el proyecto o programa.



# Formación del Scrum de Scrums (SoS)

El Scrum de Scrums se forma reuniendo a representantes de cada equipo Scrum que trabaja en el producto o programa. Por lo general, estos representantes son los Scrum Masters de cada equipo, aunque puede ser cualquier miembro del equipo.

La formación del SoS puede seguir estos pasos:

**Identificación de Representantes:** Cada equipo selecciona a un representante que asistirá al Scrum de Scrums. Este representante actuará como enlace entre su equipo y los demás equipos.

**Programación del Extended Daily Scrum:** Se establece una frecuencia regular para los eventos de Scrum de Scrums. La frecuencia puede variar según las necesidades del proyecto, pero es común que se realicen diariamente o varias veces por semana.

**Definición de la Agenda:** Se define una agenda para los eventos de Scrum de Scrums, que incluye actualizaciones sobre el progreso de cada equipo, identificación y resolución de impedimentos, coordinación de dependencias entre equipos y planificación de las próximas actividades.



# Escalar en organizaciones más grandes

Si un Scrum de Scrums (SoS) opera como un Equipo Scrum necesita escalar los eventos Scrum y los correspondientes roles de los equipos.

Para coordinar el “**cómo**” en cada Sprint, un SoS necesitará tener versiones escaladas de la Daily Scrum y la Retrospectiva del Sprint.

Para coordinar el “**qué**” en cada Sprint, un SoS necesitará tener versiones escaladas de la Planificación y la Revisión del Sprint.

Como práctica continua el Refinamiento de Backlog también deberá realizarse a escala.



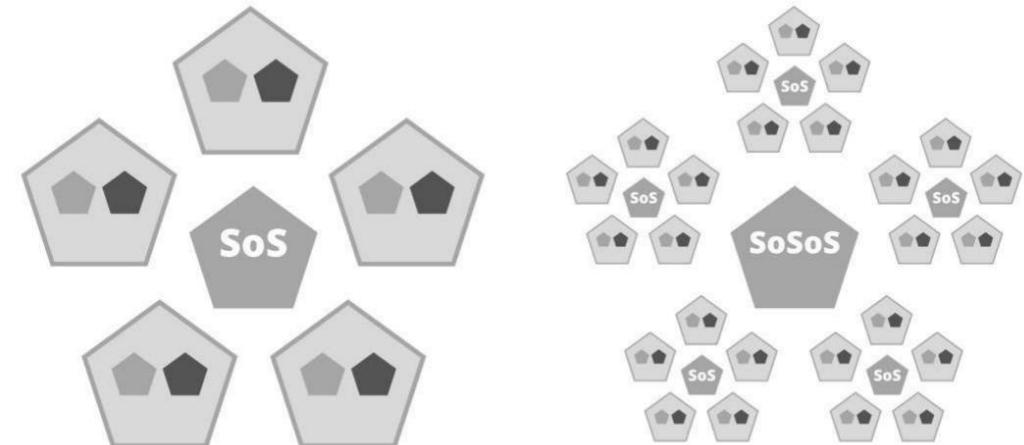
# Escalar en organizaciones más grandes

Dependiendo del tamaño de la implementación se puede necesitar más de un SoS para entregar un producto muy complejo.

En esos casos se puede crear un Scrum de Scrum de Scrums (SoSoS, por sus siglas en inglés) a partir de múltiples Scrums de Scrums.

Cada uno de éstos tendrá versiones escaladas de cada rol, artefacto y evento de Scrum de Scrums.

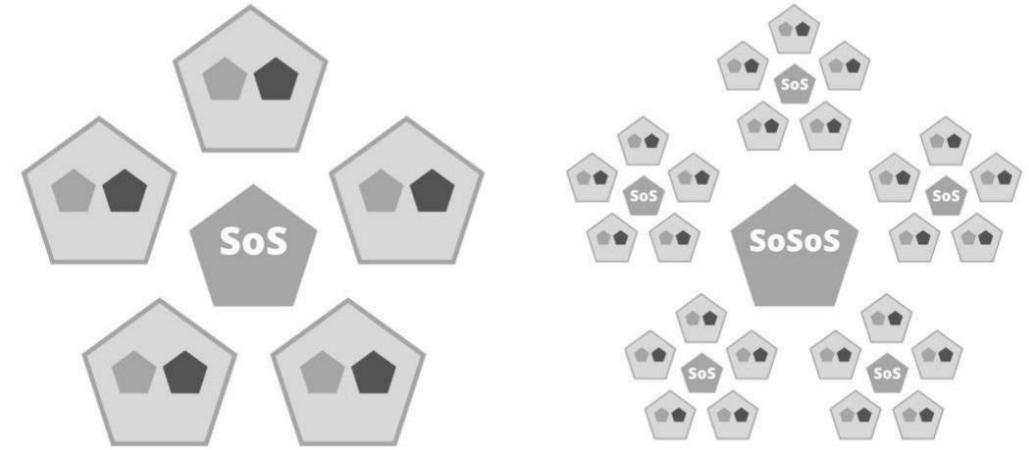
El SoSoS interactúa con un Scrum de Scrums de la misma manera que un Scrum de Scrums interactúa con un solo equipo Scrum permitiendo la escalabilidad lineal.



Fuente: Scaling in Larger Organization  
<https://www.scrumatscale.com/es/scrum-at-scale-guide-online>

# Escalar en organizaciones más grandes

La esencia de Scale Scrum es escalar la estructura de Scrum de forma fractal, para mantener su simplicidad y coordinación.



Fuente: Scaling in Larger Organization  
<https://www.scrumatscale.com/es/scrum-at-scale-guide-online>

# Scale Daily Scrum (SDS)

---

El evento Scale Daily Scrum refleja la Daily Scrum, ya que:

- Es un timebox de 15 minutos o menos.
- Debe participar un representante de cada equipo. En su definición los Scrum Masters son los representantes en este evento.
- Busca la misma misión de la Daily Scrum, inspeccionar la evolución del objetivo del Sprint e identificar necesidades de los equipos e impedimentos a resolver.



# Scale Retrospective

---

El Scrum de Scrums tiene una versión escalada de la Retrospectiva en la que los Scrum Masters de cada equipo se encuentran y comparten los experimentos que realizaron para impulsar la mejora continua y sus resultados. Además, deberían debatir sobre la siguiente ronda de experimentos y cómo se pueden aprovechar las mejoras exitosas en todos los grupos de equipos o en la organización.



# Executive MetaScrum (EMS)

---

Es el espacio para que líderes y otros stakeholders expresen sus preferencias al Equipo de POs, negocien prioridades, modifiquen presupuestos, o re-alineen los equipos para maximizar la entrega de valor. Estas decisiones no deben tomarse en ningún otro momento durante el Sprint.

En el Executive MetaScrum, un grupo dinámico de líderes establece la visión organizacional y las prioridades estratégicas, alineando a todos los equipos con los objetivos en común.

El Chief Product Owner la facilita y las personas Product Owner de cada equipo deben asistir. Este evento ocurre tantas veces como sea necesario, al menos una vez por Sprint, para asegurar un Backlog alineado dentro del Scrum de Scrums. Lo óptimo es que este grupo de líderes opere como un Equipo Scrum.



...

# Capítulo 6: Lanzamiento a Escala y Planificación Estratégica



# Retroalimentación de Release

---

La retroalimentación de release es interpretada por la organización de Scrum Masters para impulsar la mejora continua de los mecanismos de Implementación.

Los objetivos de obtener y analizar la Retroalimentación son:

- Validar supuestos.
- Comprender cómo los clientes usan e interactúan con el Producto.
- Capturar nuevas ideas y requisitos emergentes para nuevas funcionalidades.



# Retroalimentación del Producto en un Entorno Scrum Escalado

---

En un entorno Scrum escalado, la recopilación y utilización efectiva de la retroalimentación del producto son aspectos críticos para garantizar el éxito continuo de los proyectos y la satisfacción del cliente. A medida que múltiples equipos trabajan en colaboración en proyectos complejos, es fundamental contar con procesos sólidos para recopilar, analizar y actuar sobre la retroalimentación proveniente de diversas fuentes.

A continuación exploraremos los procesos clave para recopilar y utilizar la retroalimentación del producto en un entorno Scrum escalado, centrándonos en cómo integrar esta retroalimentación en el proceso de desarrollo ágil para impulsar la mejora continua y la entrega de valor.



# Retroalimentación del Producto en un Entorno Scrum Escalado

Entre los procesos claves para recopilar y utilizar la retroalimentación del producto en un entorno de Scrum Escalado tenemos:

## **Establecer canales de recopilación de retroalimentación:**

- Identificar y establecer múltiples canales para recopilar retroalimentación del producto. Esto puede incluir encuestas a usuarios, sesiones de retroalimentación, análisis de comentarios en redes sociales, registros de incidentes y solicitudes de características, entre otros.
- Asegurarse de que estos canales sean accesibles y fáciles de usar para los usuarios finales, y que abarquen una amplia gama de puntos de contacto con el producto.

## **Implementar un proceso de gestión de retroalimentación:**

- Establecer un proceso estructurado para gestionar la retroalimentación del producto, desde su recopilación hasta su análisis y acción.
- Designar un equipo responsable de administrar este proceso y asignar roles claros para garantizar que la retroalimentación se registre, priorice y aborde de manera adecuada.



# Retroalimentación del Producto en un Entorno Scrum Escalado

## Clasificar y priorizar la retroalimentación:

- Clasificar la retroalimentación del producto en diferentes categorías, como problemas de usabilidad, solicitudes de nuevas características, errores de software, etc.
- Priorizar la retroalimentación según su impacto potencial en la experiencia del usuario, la viabilidad técnica y la alineación con los objetivos del producto y la empresa.

## Integrar la retroalimentación en el Backlog del producto:

- Incorporar la retroalimentación del producto como elementos de trabajo en el Backlog del producto, ya sea como historias de usuario, tareas o mejoras técnicas.
- Asegurar que la retroalimentación se incluya en la planificación de Sprint y se aborde durante las iteraciones de desarrollo.



# Retroalimentación del Producto en un Entorno Scrum Escalado

## Iterar y mejorar continuamente:

- Utilizar un enfoque iterativo para abordar la retroalimentación del producto, implementando cambios pequeños y frecuentes en lugar de grandes lanzamientos.
- Iterar sobre las soluciones propuestas en respuesta a la retroalimentación del producto y solicitar nueva retroalimentación para validar su efectividad.

## Comunicar los resultados de la retroalimentación:

- Comunicar regularmente los resultados de la retroalimentación del producto a todas las partes interesadas relevantes, incluidos los equipos de desarrollo, los propietarios del producto y la alta dirección.
- Utilizar estos informes para informar sobre el progreso, tomar decisiones informadas y mantener a todos los involucrados alineados con las necesidades y expectativas de los usuarios finales.



# Retroalimentación del Producto en un Entorno Scrum Escalado

---

## Medir el impacto de la retroalimentación:

- Establecer métricas de rendimiento específicas para evaluar el impacto de la retroalimentación del producto en áreas como la satisfacción del cliente, la retención de usuarios y la adopción del producto.
- Utilizar estas métricas para evaluar la efectividad de los procesos de recopilación y utilización de la retroalimentación del producto y realizar ajustes según sea necesario.



...

# Capítulo 7: Implementación Práctica de Scaled Scrum y Estrategias de Adopción



# Coordinación entre equipos

Cuando se necesitan varios equipos para crear un producto compartido, se necesita una colaboración optimizada para lograr el éxito.

Por lo tanto, los objetivos de la Coordinación entre Equipos son:

- Sincronizar procesos similares en los equipos relacionados.
- Mitigar las dependencias entre equipos para garantizar que no se conviertan en impedimentos.
- Mantener alineadas normas y pautas de los equipos para obtener resultados consistentes.

La coordinación entre equipos es clave, para evitar una **colaboración bloqueante**. Esta refiere cuando el entorno y estructura técnica del producto necesita demasiada colaboración entre equipos y estos no pueden avanzar productivamente en sus propios compromisos



El Equipo de Product Owners determina tanto el contenido del release como el momento óptimo para entregar el Incremento a los clientes. Por lo tanto, los objetivos del componente de Implementación del Scrum de Scrums es:

- Entregar un flujo constante de producto valioso terminado a los clientes.
- Integrar el trabajo de diferentes equipos en un producto integrado.
- Garantizar la alta calidad de la experiencia del cliente.



# Mejora Continua y Eliminación de Impedimentos

Idealmente los impedimentos deberían eliminarse tan rápido como sea posible. Esto es fundamental para evitar escalar impedimentos, y porque los impedimentos sin resolver pueden desacelerar la productividad. Por lo tanto, los objetivos de Mejora Continua y Eliminación de Impedimentos son:

- Identificar impedimentos y re-plantearlos como oportunidades para mejorar.
- Garantizar la transparencia y visibilidad en la organización para efectuar cambios.
- Mantener un ambiente efectivo para priorizar y eliminar impedimentos.
- Verificar que las mejoras hayan impactado positivamente en las métricas del equipo y/o del Producto.



# Estrategias de Adopción

---

## Comunicación Clara:

Explica de manera clara y regular los objetivos y beneficios de Scaled Scrum. Asegúrate de que todos comprendan por qué se está adoptando y cómo impactará positivamente en la organización.

## Involucramiento del Equipo:

Desde el principio, involucra a los miembros del equipo en el proceso de adopción. Facilita sesiones donde puedan expresar sus inquietudes y asegúrate de que comprendan cómo Scaled Scrum mejorará su trabajo y contribuirá al éxito general.

## Capacitación y Desarrollo:

Implementa programas de capacitación para dotar a los miembros del equipo y líderes de las habilidades necesarias en Scaled Scrum. Esto puede incluir talleres, sesiones de coaching y recursos educativos.



# Estrategias de Adopción

---

## Visualización y Transparencia:

Utiliza herramientas visuales, como tableros Kanban y gráficos de quemado, para mejorar la transparencia. La visualización del trabajo facilita la comprensión del progreso y fomenta la colaboración, contribuyendo a un entorno de trabajo más efectivo.

También recomendamos utilizar Diagramas de flujo acumulado dado que en Scale Scrum tenemos el reto de maximizar al tener demasiadas definiciones y funcionalidades. De igual forma buscar que las métricas definidas puedan estar en herramientas o lugares visibles para todos los equipos Scrum.



# Estrategias de Adopción

## Reconocimiento de Éxitos:

Celebra públicamente los logros y éxitos alcanzados durante la adopción de Scaled Scrum. El reconocimiento refuerza la motivación y demuestra que el cambio está generando resultados positivos.

## Manejo de Resistencia:

Identifica y aborda activamente la resistencia al cambio. Escucha las preocupaciones, proporciona ejemplos concretos de cómo Scaled Scrum puede resolver problemas actuales y celebra los primeros éxitos para generar confianza.

## Establecimiento de Objetivos (Outcomes y Outputs)

Define grandes objetivos mediante herramientas como OKRs o BAHG y luego desglosa de forma evolutiva y colaborativa para tener alineación estratégica y táctica. También KPIs en niveles más orientados al rendimiento y proceso como los Outputs.



# Estrategias de Adopción

---

## Aprendizaje Continuo:

Promueve una cultura donde el aprendizaje continuo sea valorado. Anime a los equipos a reflexionar sobre sus experiencias y a ajustar su enfoque según aprendan más sobre Scaled Scrum.

## Feedback y Mejora Continua:

Establece un sistema regular de recolección de feedback de los miembros del equipo y otros stakeholders. Utiliza este feedback para realizar ajustes y mejoras continuas en la implementación de Scaled Scrum.

## Documentación y Recursos:

Proporciona documentación clara y accesible sobre Scaled Scrum. Esto puede incluir manuales, videos educativos y cualquier otro recurso que facilite la comprensión y adopción del marco de trabajo.



# Estrategias de Adopción

---

## Pruebas Piloto:

Antes de implementar Scaled Scrum en toda la organización, realiza pruebas piloto en proyectos o equipos específicos. Aprende de la experiencia, identifica posibles problemas y ajusta el enfoque antes de la adopción generalizada.

## Liderazgo Ejecutivo:

Asegura el respaldo del liderazgo ejecutivo. La participación activa y el compromiso de los líderes de alto nivel son fundamentales para proporcionar recursos, eliminar obstáculos y establecer un tono positivo para la adopción de Scaled Scrum.

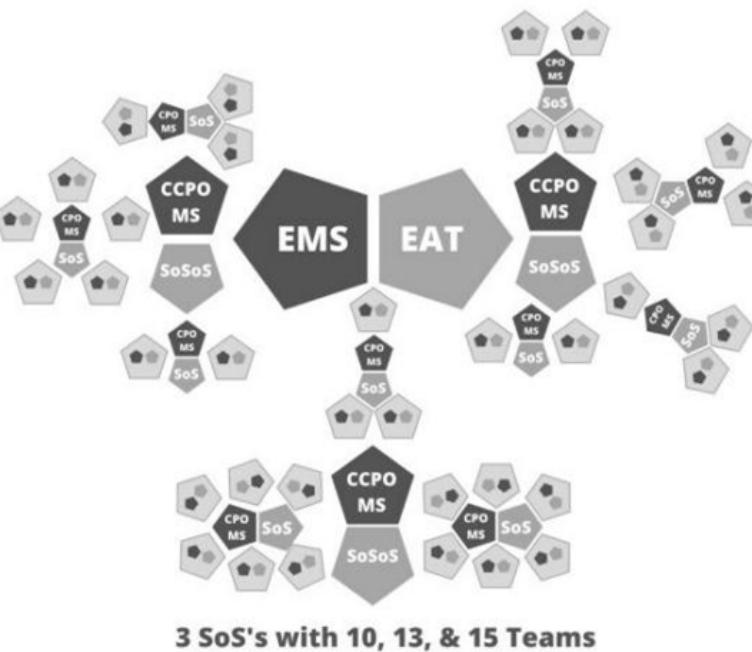
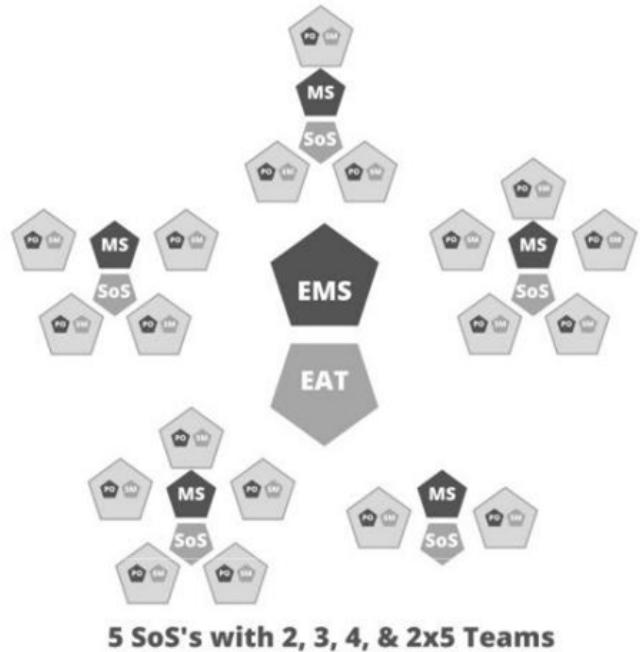
## Mapeo de Dependencias:

Implementa prácticas para mapear y gestionar dependencias entre equipos. Facilitar la colaboración entre equipos mejora la ejecución eficiente y coordinada, contribuyendo a una entrega de valor más efectiva.



# Diseño Organizacional

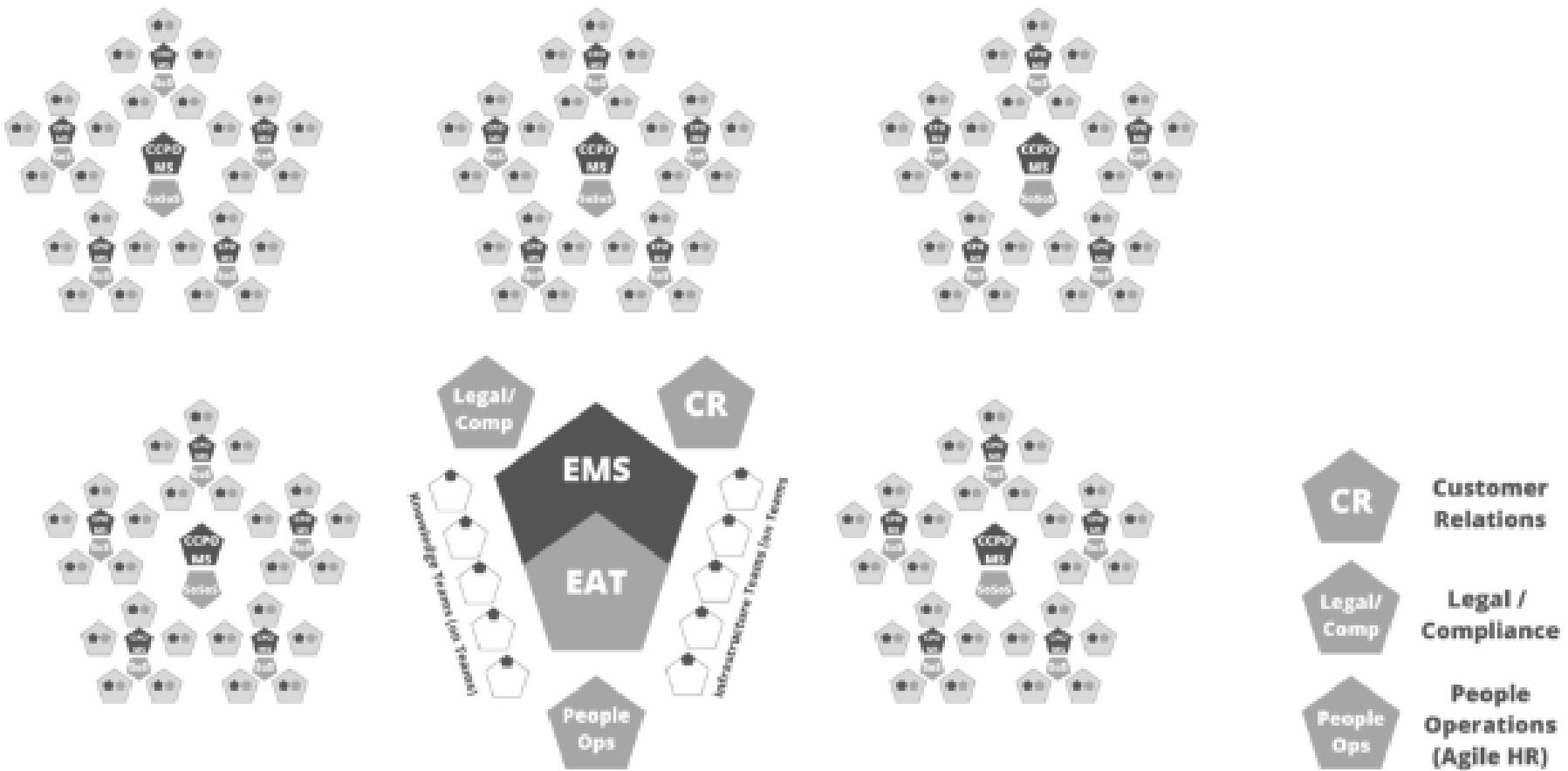
El objetivo del diseño organizacional con Scaled Scrum es permitir que esté basado en componentes, al igual que el framework en sí mismo. Esto permite re-equilibrar o refactorizar los equipos para responder al mercado.



Fuente: Some Notes of Organizational Design

Sample diagrams: <https://www.scrumatscale.com/es/scrum-at-scale-guide-online>

# Diseño Organizacional



Fuente: Some Notes on Organizational Design

Sample diagrams: <https://www.scrumatscale.com/es/scrum-at-scale-guide-online>

# Flexibilidad Organizacional para Adaptarse al Mercado

---

Scaled Scrum proporciona flexibilidad en la estructura organizativa, permitiendo a los equipos ajustarse a las cambiantes demandas del mercado. A continuación, se describen los métodos específicos a través de los cuales Scaled Scrum logra esta adaptabilidad.

## Estructura modular y escalable:

- Scaled Scrum está diseñado con una estructura modular y escalable que permite su aplicación en diferentes niveles de una organización. Esto significa que puede adaptarse a organizaciones de todos los tamaños.
- La modularidad permite que los equipos se organicen de manera flexible según las necesidades del proyecto y del mercado. Pueden surgir y disolverse equipos según sea necesario para abordar nuevas oportunidades o desafíos.



# Flexibilidad Organizacional para Adaptarse al Mercado

## Roles y responsabilidades claras:

- Scaled Scrum define roles y responsabilidades claras en todos los niveles de la organización. Desde los equipos de desarrollo hasta los equipos de liderazgo, cada rol tiene funciones específicas y contribuciones claras al éxito del proyecto.
- Esta claridad en los roles permite una rápida adaptación y refactorización de equipos, ya que los miembros del equipo pueden cambiar de roles o asumir nuevas responsabilidades según sea necesario para abordar los cambios en el mercado.

## Autonomía y autoorganización de equipos:

- En Scaled Scrum, los equipos son autónomos y autoorganizados. Tienen la libertad y la responsabilidad de tomar decisiones sobre cómo llevar a cabo su trabajo, lo que les permite adaptarse rápidamente a los cambios en los requisitos del cliente o las condiciones del mercado.
- Esta autonomía fomenta la innovación y la agilidad, ya que los equipos pueden experimentar con nuevas ideas y enfoques sin depender de la aprobación de la alta dirección.



# Flexibilidad Organizacional para Adaptarse al Mercado

## Modelo de escalado de Scrum de Scrums:

- Scaled Scrum utiliza un modelo de escalado basado en Scrum de Scrums, donde los equipos individuales se organizan en grupos más grandes, conocidos como equipos de Scrum de Scrums, para coordinar y sincronizar su trabajo.
- Este modelo facilita la refactorización de equipos, ya que los equipos pueden reorganizarse en diferentes grupos según sea necesario para abordar nuevas oportunidades o desafíos. Los equipos de Scrum de Scrums actúan como puntos de integración y coordinación, garantizando que el trabajo de los equipos individuales esté alineado con los objetivos estratégicos de la organización.

## Iteración y mejora continua:

- Scaled Scrum promueve la iteración y la mejora continua en todos los niveles de la organización. Los equipos realizan retrospectivas regulares para reflexionar sobre su desempeño y buscar formas de mejorar, lo que les permite adaptarse y evolucionar en respuesta a los cambios del mercado de manera constante.



...

# Capítulo 8: Métricas y Mejora Continua en Scaled Scrum



# Métricas Claves en Entornos Escalados

Las métricas pueden ser únicas para una organización o para funciones específicas dentro de esa/s organización/es. Scaled Scrum no requiere ningún conjunto específico de métricas pero sí sugiere que, como mínimo, la organización debería medir:

- Productividad – Ej.: cambios en la cantidad de producto funcionando entregado por Sprint.
- Entrega de valor – Ej.: valor del negocio por unidad de esfuerzo del equipo.
- Calidad – Ej.: cantidad de defectos o tiempo de inactividad del servicio.
- Sostenibilidad – Ej.: felicidad del equipo.



# Métricas Claves en Entornos Escalados

## Productividad:

- Velocidad del equipo: La cantidad de trabajo completado por el equipo en un Sprint. Se mide en unidades de historia de usuario o puntos de historia.
- Eficiencia del equipo: La relación entre el tiempo dedicado al trabajo productivo y el tiempo total disponible. Se puede calcular como porcentaje de tiempo dedicado al trabajo en el Sprint.
- Capacidad de entrega: La cantidad de entregables completados y listos para su lanzamiento al final de cada Sprint. Se puede medir como porcentaje de historias de usuario completadas en relación con las planificadas.



# Métricas Claves en Entornos Escalados

## Valor entregado:

- Valor comercial entregado: El valor generado por las funcionalidades entregadas al final de cada Sprint o Incremento. Se puede medir a través de métricas financieras como el retorno de la inversión (ROI) o el valor neto presente (VNP).
- Satisfacción del cliente: La satisfacción del cliente con las entregas y la capacidad del producto para satisfacer sus necesidades. Se puede medir mediante encuestas de satisfacción del cliente o NPS (Net Promoter Score).
- Adopción del producto: La cantidad de usuarios o clientes que utilizan activamente las nuevas funcionalidades o mejoras implementadas. Se puede medir mediante el análisis de la tasa de adopción y el uso del producto.



# Métricas Claves en Entornos Escalados

## Calidad:

- Tasa de defectos: La cantidad de errores o problemas identificados en el producto durante un Sprint. Se puede medir como la cantidad de defectos encontrados por cada unidad de trabajo completada.
- Cobertura de pruebas: El porcentaje de código o funcionalidad que está cubierto por pruebas automatizadas. Se puede medir como el porcentaje de líneas de código o funcionalidad que están probadas.
- Tiempo promedio de resolución de problemas: El tiempo promedio que tarda el equipo en resolver y cerrar los problemas identificados. Se mide en días o horas desde que se informa el problema hasta que se resuelve completamente.



# Métricas Claves en Entornos Escalados

## Sostenibilidad:

- Salud del equipo: La satisfacción y el bienestar general del equipo, medidos mediante encuestas de satisfacción del equipo, tasas de rotación y ausencias por enfermedad.
- Deuda técnica: La cantidad de trabajo adicional necesario para abordar deficiencias en el diseño o la implementación del código. Se puede medir como la cantidad de tiempo dedicado a actividades no planificadas o de mantenimiento del código.

Estas métricas proporcionan una visión integral del rendimiento del equipo y del producto en un entorno Scaled Scrum, permitiendo una evaluación continua y la identificación de áreas de mejora. Es importante adaptar estas métricas según las necesidades específicas del proyecto y la organización.



# Transparencia

---

La transparencia radical es esencial para que Scrum funcione óptimamente, dándole a la organización la capacidad de evaluar honestamente su progreso e inspeccionar y adaptar sus productos y procesos. Los objetivos de tener Métricas y Transparencia son:

- Proveer el contexto apropiado para tomar decisiones basadas en datos.
- Reducir la latencia de decisiones.
- Optimizar el trabajo requerido por equipos, stakeholders o el liderazgo.



# Transparencia en Entornos Escalados

En Scaled Scrum, la transparencia se convierte en un pilar esencial para el éxito del marco debido a varios motivos:

## **Construcción de Confianza:**

- La transparencia en la comunicación y en la divulgación de información promueve la confianza entre los miembros del equipo y entre los diferentes niveles de la organización. Cuando la información es compartida abiertamente, se elimina la incertidumbre y se fomenta un entorno de confianza y colaboración.

## **Facilita la Colaboración:**

- Al tener acceso a información transparente sobre el progreso del proyecto, los desafíos encontrados y los éxitos logrados, los equipos pueden colaborar de manera más efectiva. Todos los implicados tienen una comprensión clara de los objetivos y las prioridades, lo que facilita la alineación de esfuerzos y la colaboración en la resolución de problemas.



# Transparencia en Entornos Escalados

En Scaled Scrum, la transparencia se convierte en un pilar esencial para el éxito del marco debido a varios motivos:

## **Toma de Decisiones Fundamentada:**

- La transparencia proporciona a los líderes y a los equipos la información necesaria para tomar decisiones fundamentadas. Al tener visibilidad sobre el estado del proyecto, los riesgos y las oportunidades, se pueden tomar decisiones rápidas y efectivas que impulsen el avance del proyecto.

## **Detección Temprana de Problemas:**

- La transparencia en el progreso del proyecto permite una detección temprana de problemas y desafíos. Cuando se comparte abiertamente la información sobre los obstáculos encontrados, se pueden abordar de manera proactiva y evitar que se conviertan en problemas más graves en el futuro.



# Transparencia en Entornos Escalados

## Responsabilidad de equipo:

- La transparencia crea un entorno en el que los miembros del equipo son responsables de sus acciones y contribuciones. Al compartir abiertamente el progreso y los resultados del trabajo, se fomenta una mayor rendición de cuentas y compromiso con los objetivos del proyecto.

La transparencia en Scaled Scrum es fundamental para construir relaciones de confianza, facilitar la colaboración efectiva, tomar decisiones informadas, identificar problemas tempranamente y garantizar la responsabilidad en todos los niveles de la organización.



# Mejora Continua

---

La Mejora Continua es un principio fundamental que busca optimizar la eficiencia y efectividad de la implementación del marco de trabajo a escala en toda la organización.

Se puede apreciar en el componente común entre los ciclos de Product Owner y Scrum Master de

Retroalimentación de Producto y Release, así como, en el componente de Mejora Continua y eliminación de impedimentos.



# Estrategias para Impulsar la Mejora Continua en un Entorno Scrum Escalado

En un entorno Scrum escalado, las estrategias y prácticas clave para impulsar la mejora continua son fundamentales para que los equipos y líderes puedan adaptarse, evolucionar y sobresalir en un mercado en constante cambio. A continuación, se detallan algunas de estas estrategias y prácticas clave.

- **Cultura de aprendizaje y experimentación:** Fomentar una cultura organizacional que promueva el aprendizaje continuo y la experimentación. Los equipos deben sentirse seguros para probar nuevas ideas, aprender de los errores y adaptarse rápidamente a medida que surgen nuevas oportunidades o desafíos.
- **Retroalimentación continua:** Establecer canales de retroalimentación abiertos y transparentes que permitan a los equipos recibir comentarios regulares sobre su desempeño y los resultados de su trabajo. Esto incluye retroalimentación de los clientes, colegas de otros equipos, y líderes de la organización.



# Estrategias para Impulsar la Mejora Continua en un Entorno Scrum Escalado

- **Procesos de mejora estructurados:** Implementar procesos estructurados para identificar, priorizar y abordar áreas de mejora en el entorno Scrum escalado. Esto puede incluir la realización regular de retrospectivas de equipo, revisiones de Sprint y reuniones de Scrum de Scrums para discutir y resolver problemas.
- **Flexibilidad y adaptabilidad:** Ser flexible y adaptable a medida que cambian las condiciones del mercado o los requisitos del proyecto. Los equipos deben estar dispuestos a ajustar sus enfoques y prácticas según sea necesario para mantenerse alineados con los objetivos estratégicos de la organización.
- **Colaboración y comunicación efectiva:** Fomentar la colaboración entre los equipos y las partes interesadas, así como una comunicación efectiva en todos los niveles de la organización. Esto incluye compartir conocimientos, experiencias y mejores prácticas, así como mantener a todos informados sobre los avances y los desafíos.



# Estrategias para Impulsar la Mejora Continua en un Entorno Scrum Escalado

---

- **Enfoque en la calidad:** Priorizar la calidad en todas las etapas del proceso de desarrollo, desde la planificación hasta la entrega. Esto incluye la implementación de prácticas de desarrollo de software ágil, como pruebas automatizadas, integración continua y entrega continua, para garantizar que el producto final cumpla con los estándares de calidad esperados.
- **Reducir la latencia de decisión:** agilizar el proceso de toma de decisiones en todos los niveles del proyecto, desde el equipo individual hasta la gestión de programas. Esto se logra facilitando la comunicación efectiva, delegando autoridad adecuadamente y eliminando barreras burocráticas que puedan ralentizar el proceso. Al reducir la latencia de decisión, los equipos pueden adaptarse más rápidamente a los cambios y aprovechar las oportunidades emergentes para mejorar la entrega del producto



...

# Capítulo 9: Implementación de Scrum Escalado en Entornos No Presenciales

# Consideraciones para implementar Scrum a escala en entornos no presenciales

La implementación de Scrum Escalado en entornos no presenciales requiere adaptación y enfoques específicos para garantizar el éxito. La combinación de tecnologías adecuadas, prácticas de Scrum adaptadas y una cultura de colaboración puede superar los desafíos de la distribución geográfica.

- **Comunicación virtual efectiva:** Es importante utilizar herramientas de comunicación virtual para facilitar la interacción entre los miembros del equipo y las partes interesadas. Videoconferencias, chats y plataformas colaborativas pueden ayudar a mantener una comunicación clara y constante.
- **Eventos virtuales:** Los eventos de Scrum se pueden adaptar a entornos virtuales. Las reuniones diarias, retrospectivas, revisiones y planificaciones se pueden realizar a través de plataformas virtuales, asegurándose de mantener la estructura y los objetivos de cada evento.
- **Tableros virtuales:** Los tableros virtuales proporcionan visibilidad en tiempo real y fomentan la transparencia, aspecto clave en Scrum. Puedes utilizar herramientas en línea para crear tableros virtuales que reflejen el estado del trabajo.



# Consideraciones para implementar Scrum a escala en entornos no presenciales

- **Coordinación y sincronización:** Es importante establecer momentos de sincronización para equipos distribuidos en diferentes zonas horarias. Asegúrate de que haya suficiente superposición de tiempo para la colaboración y resolución de problemas en tiempo real.
- **Herramientas de colaboración en línea:** Las herramientas de colaboración en línea son útiles para facilitar la colaboración a distancia. Puedes implementar herramientas como Google Workspace, Microsoft Teams, Slack y otras para la gestión de documentos, discusiones y seguimiento del progreso del proyecto.
- **Feedback continuo:** Es importante fomentar la retroalimentación continua entre los miembros del equipo. Establece canales claros para proporcionar comentarios y asegúrate de que haya oportunidades para ajustar y mejorar el proceso.



# Consideraciones para implementar Scrum a escala en entornos no presenciales

- **Adaptación a la distribución geográfica:** Considera la distribución geográfica al formar equipos. Intenta agrupar miembros del equipo en zonas horarias similares para facilitar la colaboración. Utiliza prácticas específicas, como Scrum de Scrum, para coordinar entre equipos distribuidos.
- **Capacitación en herramientas virtuales:** Asegúrate de que todos los miembros del equipo estén capacitados en el uso efectivo de las herramientas virtuales. La familiaridad con estas herramientas facilita la colaboración y reduce las barreras para la comunicación.
- **Flexibilidad en la planificación:** Sé flexible en la planificación y en la asignación de tareas. La naturaleza distribuida puede requerir ajustes más frecuentes en función de la disponibilidad y circunstancias individuales de los miembros del equipo..



# Consideraciones para implementar Scrum a escala en entornos no presenciales

---

- **Cultura de confianza:** Cultiva una cultura de confianza entre los miembros del equipo. La confianza es crucial para el éxito en entornos no presenciales y contribuye a un ambiente donde todos se sientan seguros compartiendo ideas y preocupaciones.
- **Monitoreo del bienestar del equipo:** Presta atención al bienestar del equipo. La distancia física puede afectar la dinámica de equipo, por lo que es importante estar atento a señales de fatiga, estrés o desconexión y abordarlas proactivamente.

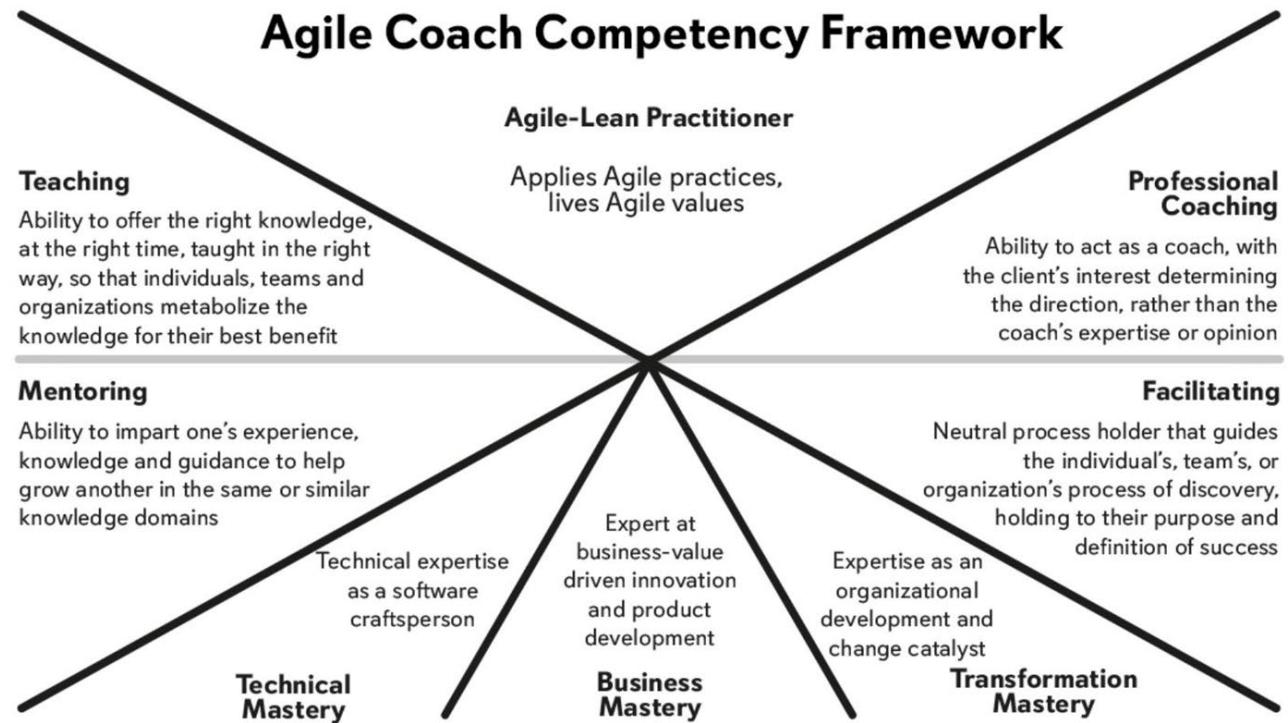


...

# Capítulo 10: Agile Coaching y Liderazgo en Scrum en Escala



# Agile Coach Competency Framework



Adapted from The Agile Coach Competency Framework by Lyssa Adkins and Michael Spayd under Creative Commons



El "Agile Coach Competency Framework" propuesto por The Agile Coaching Institute (ACI) proporciona una guía integral para comprender las competencias de un Agile Coach, dividiéndolas en cuatro grupos, además de destacar una Postura central de integración.

# Competencias Centradas en el Proceso: Coaching y Facilitación

---

- **Professional Coaching:** Se trata de permitir que las prioridades y valores del cliente determinen la dirección, evitando imponer la experiencia personal del coach. Implica actuar como un facilitador del proceso y no como un experto en el contenido.
- **Facilitación:** El profesional es responsable de llevar a cabo procesos de equipo o grupo. La clave es tener en cuenta el propósito y la definición de éxito del equipo en lugar de imponer la propia agenda.



# Habilidades Centradas en el Contenido: Enseñanza y Mentoría

---

- **Enseñanza:** Se refiere a la capacidad de ofrecer el conocimiento correcto en el momento adecuado y de la manera correcta. Enfocarse en comprender por qué y cómo las personas aprenden es esencial.
- **Mentoría:** En este caso, el coach utiliza su experiencia para permitir que otros aprendan, crezcan y mejoren. La mentoría va más allá de proporcionar respuestas y se centra en el desarrollo de la capacidad del mentoreado.



# Practicante Agile-Lean: Conocimiento y Aplicación

---

- **Conocimiento Ágil:** Aquí, se busca una comprensión profunda de los frameworks y principios de Agile y Lean, y no solo de las prácticas. Se trata de entender los valores y principios subyacentes.
- **Aplicación:** Implica la capacidad de aplicar prácticas Agile y Lean en situaciones reales, asegurándose de que estén alineadas con los principios y valores fundamentales.



# Dominio de Maestría

---

- **Maestría Técnica:** Implica participar en prácticas técnicas y promover la artesanía técnica. Esta maestría se comparte a menudo a través de la tutoría o la enseñanza.
- **Maestría de Negocio:** Se refiere a la capacidad de aplicar estrategias empresariales y enfoques de gestión de procesos comerciales. Esta maestría se combina a menudo con la enseñanza, la mentoría o la facilitación.
- **Maestría de Transformación:** Involucra facilitar, catalizar y liderar el cambio y la transformación organizacional. Puede combinarse con el coaching, la facilitación y, en algunas ocasiones, la enseñanza.



# Areas de Agile Coaching

---

En las organizaciones ágiles, los roles de liderazgo suelen especializarse en una de cuatro áreas: **PERSONAS, PRODUCTO, TECNOLOGÍA o PROCESO**. En este contexto, los coaches ágiles asumen la responsabilidad de entrenar a las personas en todas estas áreas para mejorar la entrega de valor y garantizar un flujo continuo de trabajo. Desglosemos estas áreas:

## **PERSONAS:**

- Enfocado en el aspecto humano de la organización.
- Liderazgo en prácticas orientadas a las personas, dinámicas de equipo y crecimiento individual.
- Construcción y mantenimiento de una cultura de equipo positiva y colaborativa.



# Areas de Agile Coaching

---

## PRODUCTO:

- Centrado en el desarrollo y entrega de productos.
- Liderazgo en estrategia de producto, visión y hojas de ruta.
- Garantizar la alineación entre los objetivos comerciales y el desarrollo del producto.

## TECNOLOGÍA:

- Relacionado con los aspectos tecnológicos de la organización.
- Liderazgo en prácticas técnicas, arquitectura e innovación.
- Asegurar el uso de tecnologías adecuadas para satisfacer las necesidades comerciales.

## PROCESO:

- Enfocado en la optimización y mejora de procesos.
- Liderazgo en metodologías ágiles, marcos de trabajo y mejora continua.
- Optimizar flujos de trabajo y garantizar procesos eficientes y efectivos.



# Agile Coach Professional Certification



Con la certificación en Agile Coach de CertiProf, podrá contar con una visión sólida sobre como ser Agile Coach y hacer Agile Coaching para ayudar a las personas, equipos y organizaciones a llevar una transformación ágil más efectiva. En este programa aprenderá sobre:

1. Agile Mindset
2. Lean Mindset
3. Visión General Del Coaching y Autoconocimiento
4. El Agile Coach
5. Cultura Agile
6. Transformación Ágil En La Práctica
7. Visión General De Los Principales Marcos Ágiles
8. Equipos Ágiles de Alta Performance
9. Facilitador de Equipos Ágiles
10. Métricas de Equipos Ágiles



# Agile Leader Professional Certification



Con la certificación en Agile Leader de CertiProf, los líderes encontrarán la claridad sobre **¿qué es ser, pensar y actuar como un líder ágil?**, descubrirán esas áreas que deben reforzar para generar valor en sus equipos y organizaciones, y se llevarán una caja de herramientas para apoyar el crecimiento y evolución tanto personal, como de equipos.

## Objetivos de Aprendizaje:

- Dar una mirada a la agilidad desde sus bases y filosofía
- Entender lo que son las organizaciones ágiles
- Conocer el enfoque de liderazgo ágil y sus características
- Desarrollar una nueva visión de lo que significa crecimiento dentro de una organización
- Entender las competencias críticas requeridas para el líder ágil e identificar brechas
- Adoptar nuevos mecanismos para el desarrollo de equipos ágiles



El liderazgo es la acción de influir en un grupo de personas con el objetivo de trabajar en equipo y en torno a un propósito.

Las características que debe tener un líder de hoy y las 3 Cs del liderazgo son:

- Debe mostrar **Compromiso**.
- Debe buscar la **Colaboración** con los demás, porque es la única manera de seguir aprendiendo.
- Debe conectar y **Comunicar** con sus equipos y con la sociedad.



# Liderazgo Agile

El liderazgo ágil es fundamental para lograr con éxito una auténtica transformación empresarial ágil. Con este propósito, se han establecido "Los Nueve Principios del Liderazgo Ágil", creados para respaldar de manera efectiva las iniciativas de transformación ágil.

Principio del Liderazgo Ágil	Descripción
1. Acciones hablan más fuerte que las palabras	El liderazgo ágil implica liderar con el ejemplo y ser el cambio deseado. Los líderes ágiles inspiran a través de acciones, demostrando humildad y empatía. Desarrollan virtudes como la compasión y la amabilidad, trabajando en sí mismos antes de influir en otros.
2. Mejora de la calidad del pensamiento	Los líderes ágiles valoran el pensamiento de alta calidad para acciones significativas. Abordan problemas desde diversos ángulos, tomando aportes de quienes están más cerca del problema. Priorizan la reflexión y se centran en las prioridades más importantes.
3. Organizaciones mejoran con retroalimentación	Los líderes ágiles lideran al solicitar valientemente retroalimentación significativa y útil. No solo piden retroalimentación, sino que responden visiblemente, cerrando el ciclo. Modelan la entrega de retroalimentación abierta, honesta y respetuosa.



# Liderazgo Agile

Principio del Liderazgo Ágil	Descripción
4. Significado y propósito en el trabajo	Enfocados en construir y compartir una visión y propósito comunes. Los líderes ágiles están atentos a los valores de sus colegas para unificarlos en acciones inspiradoras.
5. Emoción como base para la creatividad	Los líderes ágiles inspiran a través de permitir a las personas trabajar con sus emociones. Fomentan un ambiente de respeto, accesibilidad y transparencia. Reconocen que la emoción es crucial para la creatividad e innovación.
6. El liderazgo existe en toda la organización	Debe impregnar todos los aspectos de la organización. Desarrollar el liderazgo en todos acelera la capacidad de aprendizaje y adaptación. Los líderes ágiles fomentan el liderazgo interno y mentorizar futuros líderes en los principios de liderazgo servicial.
7. Delegación adecuada de poder y autoridad	Reconocen que las personas trabajan mejor cuando están empoderadas. La habilidad clave es empoderar individuos, equilibrando las necesidades emergentes y las tensiones. Entienden que el empoderamiento es un continuo comportamiento de liderazgo, respondiendo al contexto actual.



# Liderazgo Agile

<b>Principio del Liderazgo Ágil</b>	<b>Descripción</b>
8. Comunidades colaborativas logran más	Construyen comunidades basadas en confianza y respeto, proporcionándoles lo necesario para operar eficientemente. Fomentan un entorno saludable con perdón, positividad y gratitud. El líder ágil equilibra el rendimiento sostenido y la producción para el beneficio de la organización.
9. Grandes ideas pueden surgir en cualquier lugar	Los líderes ágiles están abiertos a las ideas de cualquier persona, independientemente de su posición. Escuchan y dan tiempo para comprender pensamientos e ideas de mejora. Fomentan un flujo continuo de creatividad al reconocer las ideas útiles y proporcionar retroalimentación.



# Referencias

---

- <https://www.scrumatscale.com/es/scrum-at-scale-guide/>
- <https://Agilemanifesto.org/iso/es/manifesto.html>
- <https://www.Agilebusiness.org/resource/the-nine-principles-of-Agile-leadership.html>
- <https://economipedia.com/definiciones/liderazgo.html>
- <https://Agilecoachcompetencyframework.com/>
- <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-Spanish-Latin-South-American.pdf>





¡Síguenos, ponte en contacto!



[www.certiprof.com](http://www.certiprof.com)

CERTIPROF® is a registered trademark of Certiprof,  
LLC in the United States and/or other countries.