

GUÍA PARA EVALUADORES



Guía para evaluadores

Versión 1.0.



© de la edición: Scrum Manager® (Uncovering Better Ways SLU).

Edición: mayo 2023.

Derechos de la edición: Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 (registro Safe Creative nº [2305184356683](https://safe.creativecommons.org/2305184356683)).

Créditos y agradecimiento

Scrum Level no sería posible sin el conocimiento que con su colaboración nos regalan los profesionales de la comunidad de Scrum Manager y a los que desde aquí transmitimos un sincero reconocimiento y agradecimiento.

A Alexander Menzinsky, David López Torrico y Sergio Yazyi, auténticos oráculos a los que Scrum Level debe características como la perspectiva cultural y tridimensional de la agilidad en las organizaciones.

A Alexis Hidalgo, Claudia Marcionni, Claudia Ruata, Germán Sánchez, Gertrudis López, José López, Marcelino Alonso, Marta Ariza, Marta Palacio, Nicolás Escobar, Pedro José Múgica, Ricardo Araya y Rubén Álvarez, por el regalo que continuamente recibe Scrum Level con las sugerencias y retroalimentación de su experiencia profesional.

Y a todos los profesionales que desde la formación y consultoría lo enriquecen con su trabajo y difusión.

Gracias.

SOBRE ESTA GUÍA

Es una guía para la evaluación y mejora de la agilidad de la empresa en las tres dimensiones a las que afecta: técnica, estructural y cultural. Armoniza los principios y valores de la agilidad con la realidad sistémica de la organización.

Es un modelo en evolución y mejora continua, ligado al conocimiento y experiencia aportados por la comunidad profesional de Scrum Manager.

Propósito de esta guía

Esta guía es la continuación de Scrum Level. Abarca los criterios de riesgo, evaluación y soporte, y permite aprender a calcular el grado de agilidad operativa y organizativa de una empresa u organización.

A quién va dirigida

Está dirigida a personas que deseen ampliar su formación de Scrum Level y convertirse en evaluadores.

Es una guía de referencia para responsables de procesos de evaluación, asesoría y mejora.

Conocimientos previos

Para abordar los contenidos de esta guía se recomienda tener un conocimiento previo de scrum, y a poder ser estar familiarizado en concreto con el temario troncal I de Scrum Manager, que está disponible en [scrummanager.com](https://www.scrummanager.com).

Además, es recomendable conocer los conceptos básicos de Scrum Level o haber realizado el curso «Scrum Level», ya sea con Scrum Manager o con un centro de formación.

Estructura del contenido

- Criterios para evaluar la agilidad operativa, organizativa y los riesgos de la mejora.
- Apéndices: protocolos e informes de evaluación.

TABLA DE CONTENIDOS

Capítulo 1. Introducción	7
Scrum Level	8
Capítulo 2. Criterios de evaluación y riesgo	9
Evaluación y mejora	10
Evaluación de la agilidad operativa	12
Cálculo de la agilidad operativa	16
Evaluación de la agilidad organizativa	19
Cálculo de la agilidad organizativa	22
Evaluación del soporte	25
Capítulo 3. Apéndices	30
1. Protocolos	31
2. Informes de evaluación	35
Glosario	41
Bibliografía	46
Anexo	47

1

CAPÍTULO

INTRODUCCIÓN

GUÍA PARA EVALUADORES

Scrum Level

La gestión de proyectos ágil recorta el tiempo para la entrega de valor y mejora la satisfacción de los clientes, la implicación de los miembros del equipo, la productividad, calidad y aprendizaje (Versionone.com, 2017). Estos resultados atraen la atención de las empresas hacia la agilidad, deseosas de trasladar los mismos beneficios a toda su organización.

Pero agilizar una empresa va más allá de la implantación de prácticas ágiles en todos los departamentos, o de la aplicación de un marco de agilidad para equipos a escala XXL. La estructura y organización de las personas resultan más complejas a nivel de empresa que a nivel de equipo; al aumentar la estructura, aumentan también las implicaciones de la agilidad sobre gobernanza, organización y cultura. Por eso aplicar en toda la empresa un marco de prácticas ágiles, igual que si se tratara de un equipo, no suele dar buenos resultados.

Desde esta realidad, Scrum Level ayuda a comprender y atender de forma global y estructurada las implicaciones que tiene la agilidad en las tres dimensiones de la empresa: técnica, estructural y cultural.

El modelo está desarrollado y avalado por Scrum Manager, que desde su origen ha difundido la agilidad más allá del conocimiento operativo de las prácticas ágiles, mostrándola desde la perspectiva global y sistémica de la organización, como facilitadora de su desarrollo fructífero (Scrum Manager, 2017).

Scrum Level desarrolla esta idea, integrando los aportes que en las últimas décadas han expandido las posibilidades de aplicar técnicas ágiles en ámbitos ajenos a la gestión de proyectos.



CAPÍTULO

CRITERIOS DE EVALUACIÓN Y RIESGOS

GUÍA PARA EVALUADORES

Evaluación y mejora

Evaluar el estado de los diferentes principios y valores ágiles permite elaborar una “pila de acciones” priorizada. En la evaluación se ha de tener en cuenta el impacto previsto en la mejora general de la organización y su dificultad o nivel de riesgo de cada acción.

Para ello Scrum Level propone unos criterios simples, que se desarrollarán en los siguientes capítulos, para cuantificar el grado de implantación de los principios, valores y apoyos en la empresa. Éstos permiten asignar un valor numérico a los diferentes principios y valores ágiles así como a las dificultades y riesgos previsibles. Sin embargo, la razón de cuantificar el nivel de los principios y valores ágiles de la empresa no es medir sobre ningún estándar de agilidad. La finalidad es establecer una estrategia y mecánica de análisis que permitan:

- Recoger información de la organización.
- Estructurar y enfocar el análisis de mejora.
- Determinar y priorizar las actividades de mejora para cada ciclo.
- Disponer de series de datos relativos para determinar el avance.

Evaluaciones "expertas"

El modelo de evaluación de Scrum Level permite realizar evaluaciones denominadas “expertas”. En ellas el responsable determina los criterios con los que muestra y pondera los datos en base a su juicio, experiencia profesional y conocimiento de las características de la organización.

Evaluaciones "técnicas"

Scrum Level también permite realizar evaluaciones “técnicas” basadas en un protocolo propio que determina un procedimiento para realizar el muestreo, formulación y ponderación de los resultados.

Aunque no debería hacerse, en ocasiones en las evaluaciones “expertas” y “técnicas” habrá quien trate de amañar los resultados. Según lo bien que lo haga y a

quién se lo presente, puede colar. De hecho es una razón frecuente por la que se usan las certificaciones de todo tipo.

Evidentemente usar estos criterios con una praxis deshonestas, con la finalidad no de mejorar, sino sólo de aparentarlo, es **contrario a los principios de Scrum Manager y a la finalidad de Scrum Level**.

Evaluación de la agilidad operativa

La evaluación del grado de agilidad en la faceta operativa de la empresa se determina analizando las prácticas para valorar la implantación de los principios ágiles.

La siguiente tabla muestra los principios de una operativa ágil, junto con el tipo de prácticas que hacen posible su implementación.

1-7. Criterio para evaluar las prácticas

Los parámetros para cuantificar la implantación de las prácticas de los principios del 1 al 7 son:

Valor	Criterio
0	No implementado. Poca o ninguna evidencia de prácticas para la finalidad analizada.
1	Parcialmente implementado. En ocasiones se emplean prácticas adecuadas, pero no es frecuente en los proyectos del ámbito de la evaluación, ni de forma homogénea.
2	Ampliamente implementado. Se suelen emplear prácticas adecuadas, aunque no de forma institucionalizada (sin garantías de homogeneidad y mejora continua).
3	Completamente implementado. Las prácticas se emplean siempre y su aplicación está institucionalizada, con formación y en mejora continua.

Tabla 1: criterio de evaluación de los principios de la agilidad operativa.

8. Criterios para evaluar «Personas sobre procesos»

Podemos considerar tres tipos de conocimiento:

- Profesional técnico sobre agilidad.
- Profesional técnico específico de cada empleado.
- Habilidades sociales.

Pero evaluar el nivel profesional de las personas queda fuera del ámbito de Scrum Level, por lo que en esta guía sólo se especifica el criterio para evaluar el conocimiento técnico sobre agilidad de cada miembro del equipo (ver «Tabla 2: criterio para evaluar el conocimiento de prácticas ágiles»).

La excelencia profesional es relevante en el desarrollo ágil, y el conocimiento profesional específico, nivel de experiencia y de inteligencia emocional se deben considerar, pero quedan fuera de las competencias de la gran mayoría de consultores ágiles. No sólo es complejo, sino que los intentos de evaluación pueden alienar al equipo y generar tensiones.

Consideraciones

Para los protocolos o evaluaciones expertas que estimen oportuno ponderar el resultado de este principio con información sobre estas habilidades técnicas y sociales, se recomienda:

- Evaluar a nivel de equipo en lugar de individual.
- Obtener la información en colaboración con el departamento o responsable de Recursos Humanos.

Criterio para el nivel profesional técnico

- 0: conocimiento deficiente.
- 1: conocimiento adecuado.
- 2: conocimiento bueno.
- 3: conocimiento excelente.

Criterio para las habilidades sociales

En este sentido habría que considerar, por un lado, la correcta combinación de roles en los equipos, trabajando por ejemplo con Belbin o similares.

Por otro lado están las habilidades sociales concretas que cada empleado

necesita para realizar un trabajo adecuado. Éstas son algunas de las soft skills que suelen valorarse:

- Comunicación.
- Adaptabilidad.
- Ética de trabajo.
- Gestión del tiempo.
- Gestión de conflictos.
- Creatividad.
- Pensamiento crítico.
- Habilidades interpersonales.
- Liderazgo.

A la hora de ponderar se pueden medir siguiendo el criterio anterior de 0 (deficiente) a 3 (excelente).

Criterio para evaluar el conocimiento de prácticas ágiles

Valor Criterio

0	Insuficiente: la persona no tiene un conocimiento suficiente para desempeñar las tareas propias de su trabajo empleando prácticas ágiles. Referencia: conocimiento insuficiente para superar un examen de acreditación Scrum Manager de nivel técnico, o un examen estándar de scrum master*.
1	Nivel técnico: la persona tiene un conocimiento suficiente para desempeñar las tareas propias de su trabajo empleando prácticas ágiles. Referencia: conocimiento suficiente para superar un examen de acreditación Scrum Manager de nivel técnico, o un examen estándar de scrum master.*
2	Nivel experto: la persona tiene conocimiento holgado para desempeñar las tareas propias de su trabajo empleando prácticas ágiles. Referencias: • Conocimiento suficiente para superar un examen de acreditación Scrum Manager de nivel experto. • Conocimiento suficiente para superar un examen de acreditación Scrum Manager de nivel técnico, o un examen estándar de scrum master*, y al menos 12 meses de experiencia en equipos empleando prácticas ágiles.
3	Nivel autoridad: la persona es conocedora experta de la gestión ágil de proyectos y organizaciones, así como de scrum. Referencias para contrastar: • La persona tiene certificado un nivel de autoridad en Scrum Manager de más de 200 PDAs. • Conocimiento suficiente para superar un examen de acreditación Scrum Manager de nivel técnico, o un examen estándar de scrum master*, y al menos 24 meses de experiencia en equipos ágiles.

*Otros proveedores: scrumstudy.org, scrum.org, Scrum Alliance

Tabla 2: criterio para evaluar el conocimiento de prácticas ágiles.

Cálculo de la agilidad operativa

Con una valoración de las prácticas de 0 a 3 se determina el grado de agilidad de la organización en su faceta operativa, teniendo en cuenta las siguientes directrices:

Directrices

1. Valores medios

El valor de agilidad operativa se obtiene promediando los valores de los componentes que lo forman: prácticas ágiles y conocimiento de las personas.

Se debe considerar la media aritmética y no la moda o la mediana.

2. Homogeneidad

La falta de homogeneidad entre los valores parciales es síntoma de tensiones o fricciones en la organización y disminuye o incluso neutraliza las aportaciones de agilidad que serían esperables considerando la media aritmética.

Cuando esto se produce, se deben analizar las causas y ponderar si afecta y debe minorarse la media aritmética.

3. Ponderación

El análisis puede ponderar los valores medios obtenidos considerando:

- En las evaluaciones técnicas (ver «Glosario») se recomienda incluir criterios de formulación que consideren el impacto atenuador cuando se produce falta de homogeneidad.
- Las evaluaciones expertas, a diferencia de las técnicas, son actuaciones ágiles y en ellas prevalece el criterio experto de la persona que realiza la evaluación, por encima del criterio técnico de la formulación.
- La ponderación de las evaluaciones expertas debe incluir el razonamiento y argumentación de los ajustes realizados a los valores medios de la formulación.

Formulación

El valor de la agilidad operativa se calcula promediando los valores de los principios, a la vez que el valor de cada principio es la media aritmética de los valores obtenidos en las prácticas.

Ejemplo de una posible valoración de las prácticas del principio «Entrega de valor»:

Prácticas orientadas a	0	1	2	3
1.1. Compartir y comprender la visión del cliente	X	X	X	
1.2. Colaboración del cliente con el equipo	X	X		
1.3. Variabilidad	X	X		

Entrega de valor: 1.3

Conocimiento de las prácticas ágiles

Con los valores verificados se obtiene su media aritmética. El análisis debe considerar aplicar criterios de ponderación en la media si más de un 20% de las personas del ámbito de la evaluación tienen una valoración 0.

Ejemplo de un posible resultado de la verificación del conocimiento técnico:

Conocimiento técnico sobre agilidad	0	1	2	3
Nombre de la persona	X	X	X	
Nombre de la persona	X	X		
Nombre de la persona	X	X	X	
Nombre de la persona	X			
Nombre de la persona	X	X	X	

Conocimiento técnico: 1.4

Resultado

Con la media de los resultados de los principios se obtiene el grado de agilidad en esta faceta.

Ejemplo de un posible resultado:

Principio	Resultado
Entrega de valor	1,3
Mejora continua	2
Desarrollo iterativo e incremental	1,5
Ritmo de trabajo sostenible	2
Atención continua a la excelencia	1,1
Operativa visible	1,3
Cadencia y sincronización global	1
Personas sobre procesos	2

Grado de agilidad en la faceta operativa: 1,52

Evaluación de la agilidad organizativa

La agilidad en la faceta organizativa de la empresa es el resultado de la agilidad en las dos dimensiones que la componen:

- Dimensión cultural.
- Dimensión estructural.

1-4. Criterio para evaluar la dimensión cultural

El criterio para evaluar la mayor o menor presencia de un comportamiento es:

Valor	Criterio
0	Comportamiento insólito. Es extraño que se produzca.
1	Comportamiento posible. Comportamiento poco habitual.
2	Comportamiento habitual. Se presenta con frecuencia.
3	Comportamiento institucionalizado. Se produce siempre y está formalmente institucionalizado.

Tabla 3: criterio para evaluar los comportamientos de los valores culturales.

5-6. Criterio para evaluar la dimensión estructural

5. Estructura desjerarquizada

5.1. Autoorganización

Valor	Criterio
0	Equipos dirigidos.
1	Equipos autogestionados.
2	Equipos autodiseñados.
3	Equipos autogobernados.

Tabla 4: criterio para evaluar el grado de autoorganización.

5.2. Horizontalidad

El grado de agilidad de este comportamiento se determina en función de los niveles jerárquicos en los que se estructura la organización de la empresa:

Valor	Criterio
0	Más de tres niveles jerárquicos (ej: consejeros, directores, gestores, técnicos).
1	Tres niveles jerárquicos (ej: estratégico, táctico y operativo).
2	Dos niveles jerárquicos (ej: estratégico y operativo).
3	Organización sin jerarquía.

Tabla 5: criterio para evaluar la horizontalidad de la organización.

6. Propósito común

El criterio para establecer una gradación de arraigo de los valores ágiles en la cultura de la empresa es el siguiente:

Valor	Criterio
0	Comportamiento insólito. Es extraño que se produzca.
1	Comportamiento posible. Comportamiento poco habitual.
2	Comportamiento habitual. Se presenta con frecuencia.
3	Comportamiento institucionalizado. Se produce siempre y está formalmente institucionalizado.

Tabla 6: criterios para evaluar la institucionalización de un propósito común.

Cálculo de la agilidad organizativa

Los valores de los comportamientos en las dimensiones cultural y estructural determinan el grado de agilidad organizativa de la empresa con las siguientes directrices y formulación:

Directrices

1. Valores medios

El valor final de cada dimensión (cultural y estructural) se obtiene promediando los valores de los comportamientos. Se debe considerar la media aritmética y no la moda o la mediana.

El valor final de la faceta organizativa se obtiene promediando los valores de las dimensiones cultural y estructural.

2. Homogeneidad

La falta de homogeneidad entre los valores parciales es síntoma de tensiones o fricciones en la organización y disminuye, o incluso neutraliza las aportaciones de agilidad que serían esperables considerando la media aritmética.

Se deben analizar las causas de estas tensiones y ponderar si debe minorarse la media aritmética.

3. Ponderación

El análisis puede ponderar los valores medios obtenidos considerando:

- Las evaluaciones técnicas, cuando se produce falta de homogeneidad, deben incluir criterios de formulación que consideren el impacto atenuador.
- Las evaluaciones expertas, a diferencia de las técnicas, son actuaciones ágiles. En ellas prevalece el criterio experto de la persona que realiza la evaluación, por encima del criterio técnico de la formulación.
- La ponderación de las evaluaciones expertas debe incluir el razonamiento y argumentación de los ajustes realizados a los valores medios.

Formulación

Cultura ágil

El grado de agilidad de cada valor cultural es la media de los resultados obtenidos en sus comportamientos.

Veamos un ejemplo de un resultado para el valor “Asertividad”:

Comportamientos	0	1	2	3
1.1. Coraje	X	X	X	
1.2. Respeto	X	X		

Asertividad: 1.5

El grado de agilidad en la dimensión cultural es la media de los resultados obtenidos en los valores ágiles culturales. Por ejemplo:

Principio	Resultado
Asertividad	1,5
Valoración del talento	2
Claridad	1,5
Confianza	2

Grado de agilidad en la organización: 1.75

Estructura ágil

Con la media de los resultados obtenidos en los diferentes comportamientos se obtiene el grado de agilidad estructural.

A continuación podemos ver un ejemplo de un resultado del principio “Estructura desjerarquizada”:

Comportamientos	0	1	2	3
1.1. Estructura desjerarquizada	X	X		
1.2. Propósito común	X	X		
Agilidad estructural: 1				

Con la media de los resultados de los valores estructurales se obtiene el grado de agilidad en esta dimensión.

Resultado

El valor de agilidad organizativa es la media de las dos dimensiones que la componen. Por ejemplo:

Valor	Resultado
Dimensión cultural	1,75
Dimensión estructural	1
Agilidad organizativa: 1.38	

Evaluación del soporte

El éxito o fracaso de un plan de mejora depende en gran medida del soporte que le brinda la organización. En la implicación de sus directivos con la agilidad, la compatibilidad con la cultura de la empresa y los medios consignados para acometer las mejoras. Entre estos medios se incluiría la formación necesaria en técnicas ágiles y entrenamiento profesional (coaching).

En resumen, **depende de estos 5 factores:**

- Implicación directiva.
- Compatibilidad de la dimensión y grado de agilidad deseado con la cultura de la empresa.
- Medios disponibles.
- Formación.
- Entrenamiento profesional.

Los dos primeros son decisivos. Si la dirección de la empresa no cree en la agilidad, o si la cultura de la organización no es compatible con los resultados que se buscan y no parece probable que vaya a cambiar, es mejor no comenzar y reconsiderar la situación.

Si la dirección está convencida e implicada y el cambio cultural previsto es asumible, el proceso de mejora funcionará si se dispone de los medios necesarios y se proporciona ayuda a las personas para llevar a cabo el cambio, a través de formación y entrenamiento o coaching profesional.

Las deficiencias en estos soportes pueden entorpecer o incluso desbaratar la mejora, por lo que conviene estar al tanto desde el principio. Hay que analizar la situación en la que se encuentra la organización, la voluntad de cambio y, en consecuencia, el nivel de riesgo que puede aportar cada factor.

Con un rango de cuatro valores para determinar la situación actual y la predisposición al cambio de cada soporte, se puede componer un mapa de los niveles de riesgo (alto, medio o bajo).

Los criterios para determinar los niveles de soporte y la predisposición al cambio son:

Situación actual

Implicación directiva

Valor	Criterio
0	Los directivos de la empresa no conocen o no promueven los principios y valores ágiles necesarios para el cambio.
1	Los directivos de la empresa tienen un conocimiento muy somero de los principios y valores ágiles y una actitud de apoyo cuestionable.
2	El conocimiento y apoyo de los directivos de la empresa a los principios y valores ágiles necesarios para el cambio puede no ser suficiente.
3	Los directivos de la empresa conocen y apoyan comprometidamente los principios y valores ágiles necesarios.

Tabla 7: criterio para evaluar la implicación directiva.

Compatibilidad cultural

Valor	Criterio
0	El modelo cultural de la empresa es manifiestamente incompatible con las acciones de cambio necesarias.
1	El modelo cultural de la empresa necesita una evolución importante para resultar compatible con las acciones de cambio necesarias.
2	El modelo cultural de la empresa es relativamente compatible con las acciones de cambio necesarias y necesita algunos cambios.
3	El modelo cultural de la empresa es completamente compatible y está alineado con las acciones de cambio necesarias.

Tabla 8: criterio para evaluar la compatibilidad cultural.

Medios, formación y coaching

¿La empresa facilita los medios, formación o coaching a las personas y en la medida necesaria?

Valor	Criterio
0	No.
1	Sí, pero escasamente.
2	Sí, pero no siempre o insuficientemente.
3	Sí y de forma suficiente.

Tabla 9: criterio para evaluar la provisión de medios, formación y coaching.

Predisposición al cambio

Valor	Criterio
0	La situación actual está asentada y no desea o no encuentra razón para cambiar.
1	La situación actual se puede cuestionar para aplicar los cambios que se consideren procedentes.
2	La situación actual está abierta y es propensa a los cambios para facilitar la mejora.
3	Se desconoce cuál es la voluntad de cambio.

Tabla 10: criterio para evaluar el grado de predisposición al cambio.

Formulación de riesgo

GRADO DE SOPORTE

	0	1	2	3	4	5	6
Implicación directiva							
Compatibilidad cultural							
Medios							
Formación							
Acompañamiento, coaching							

Figura 1: mapa de riesgos según el grado de soporte para la mejora.

Considerando «grado de soporte» a la suma del valor obtenido como situación actual más el de predisposición al cambio*. Ejemplo:

Factores	Situación	Predisposición	Grado de soporte
Implicación directiva	1	2	3
Compatibilidad cultural	1	2	3
Medios	2	2	4
Formación	2	2	4
Acompañamiento, coaching	2	2	4

*El valor máximo de predisposición al cambio es 2 en evaluaciones técnicas. En las expertas puede llegar a 3 si el evaluador considera ponderar un factor para reflejar ausencia de riesgo.

El mapa de riesgos que resulta del ejemplo:

RIESGOS PARA LA AGILIDAD ORGANIZACIONAL

GRADO DE SOPORTE

	0	1	2	3	4	5	6
Implicación directiva				☹			
Compatibilidad cultural				☹			
Medios					☹		
Formación					☹		
Acompañamiento, <i>coaching</i>					☹		

Nota: el valor máximo de predisposición al cambio es 2 en evaluaciones técnicas. En evaluaciones expertas puede llegar a 3, si el evaluador responsable considera justificado ponderar positivamente un factor valorado a 2, para reflejar ausencia de riesgo.

3 CAPÍTULO

APÉNDICES

GUÍA PARA EVALUADORES

1. Protocolos

Scrum Level define qué factores se deben considerar en los procesos de agilidad y cambio cultural de las empresas: qué valores, principios y soportes se deben analizar, junto con los criterios para determinar el nivel de agilidad de cada uno.

Establece por tanto directrices, sin marcar un guion o dinámica concreta. Eso es en definitiva un protocolo: el cómo, el guion, las dinámicas y artefactos para analizar o evaluar la agilidad de una organización, con una implementación adecuada a sus circunstancias.

Los derechos de copyright para el uso de Scrum Level como marco de referencia se encuentran liberados. Por tanto otras personas pueden desarrollar protocolos propios, reconociendo basarse en Scrum Level.

El protocolo OKs, desarrollado por Scrum Manager, se encuentra disponible en la página de descargas de scrumlevel.com.

Homologación de protocolos

Estos protocolos independientes pueden homologarse.

La homologación garantiza que el protocolo ha sido revisado por Scrum Level y se considera conforme a las pautas de evaluación y mejora definidas en esta guía.

Componentes de un protocolo

Componente	Obligatorio
Guía del protocolo	Siempre
Cuestionarios o listas de verificación	Opcional
Herramientas de formulación	Opcional
Formatos de documentación	Opcional

Guía del protocolo

Incluye:

- **Ficha técnica** con:
 - Nombre del protocolo.
 - Versión de Scrum Level para la que se ha desarrollado.
 - Versión del protocolo.
 - Validez.
 - Derechos y / o licencia.
 - Categoría/s de evaluación para las que es apto.
 - Tipo/s de evaluación para las que es apto.
- **Exposición del método** con explicación suficiente de su operativa y formulación.

Cuestionarios o listas de verificación

Son componentes necesarios si el protocolo los emplea en evaluaciones técnicas.

Incluyen instrucciones de usuario para su ejecución, e instrucciones de administración y formulación, para el evaluador.

Herramientas de formulación

Los protocolos que incluyen verificaciones técnicas, pueden facilitar herramientas para el cálculo de la formulación, tales como hojas de cálculo o aplicaciones de software.

Formatos de documentación

Formatos o modelos para la hoja o resumen diploma y para el informe de la evaluación.

Normas y restricciones para protocolos

El modelo Scrum Level es de uso libre como guía en procesos de asesoría y evaluación.

El desarrollo de protocolos específicos para evaluaciones Scrum Level está también liberado, si bien deben cumplir las siguientes normas y restricciones:

1. Validez

Debe incluirse la validez del protocolo:

- **Auto-comprobada:** la conformidad formal y funcional con el modelo Scrum Level ha sido comprobada por la organización o autor que ha desarrollado el protocolo.
- **Homologada:** la conformidad formal y funcional ha sido homologada por Scrum Level.

La indicación de validez debe incluir la versión de Scrum Level para la que ha sido comprobada u homologada.

Para obtener el permiso para indicar “homologado por Scrum Level” es necesario solicitar la evaluación del protocolo a Scrum Level.

2. Número de proyectos

El procedimiento definido por el protocolo debe exigir que el número de proyectos incluido en las evaluaciones sea al menos el 33% de los que formen parte del ámbito de la misma.

3. Número de personas

El número de personas incluidas en el equipo de evaluación debe ser al menos el 20% de los implicados en el grupo evaluado e incluir todas las áreas de responsabilidad de la organización.

4. Selección de proyectos y personas

La selección de los proyectos que conforman el ámbito y de las personas que forman parte del equipo de evaluación, debe realizarse de forma aleatoria, o determinada por el criterio de un evaluador (responsable o auxiliar) pero no son admisibles selecciones realizadas por la organización evaluada

2. Informes de evaluación

Documento de evaluación

El uso de Scrum Level como guía para evaluar la agilidad de una organización es libre. Si bien su uso para la elaboración de documentos de evaluación con la marca registrada Scrum Level® está sujeto a las siguientes condiciones.

La documentación de la evaluación debe incluir un resumen o diploma, así como un informe de evaluación, conteniendo la información que se detalla en este apéndice.

Información	En el resumen o diploma	En el informe
Rango de la evaluación	X	X
Tipo de evaluación	X	X
Organización evaluadora*	(X)**	X**
Evaluador responsable*	X	X
Nivel de independencia*	X	X
Protocolo empleado		X
Organización evaluada	X	X**
Categoría de la evaluación	X	X
Ámbito*		X
Dimensión/es	X	X
Resultado de la evaluación	X	X**
Resultados parciales		X
Puntos de atención		X

Tabla 11: elementos que deben incluirse en los informes de evaluación.

* Si procede

** (X): Opcional

X: Información completa, además del nombre

Rango de la evaluación

Con la indicación “Oficial”, “Independiente” o “Autoevaluación” según sea el caso.

Evaluador responsable	Debe indicar
No certificado por Scrum Manager	Independiente
Certificado por Scrum Manager	Oficial
Sin evaluador (evaluación técnica)	Autoevaluación

Las evaluaciones oficiales son emitidas por Scrum Manager.

Tipo de evaluación

Con la indicación “Experta” o “Técnica” según las valoraciones estén o no ponderadas por el criterio experto de un evaluador responsable.

Organización evaluadora

No debe indicarse en las autoevaluaciones.

Las evaluaciones oficiales las debe realizar una organización evaluadora acreditada por Scrum Manager.

En el resumen o diploma:

- Nombre comercial de la organización evaluadora y razón social (en el caso de que sean diferentes).

En el informe de evaluación:

- Nombre comercial de la organización evaluadora y razón social (en el caso de que sean diferentes).
- Dirección completa: vía, ciudad, país y código postal.
- Teléfono y/o dirección de correo electrónico para contacto relacionado con las evaluaciones Scrum Level.

-
- Persona de contacto para cuestiones relacionadas con la evaluación realizada.
 - Nombre completo del evaluador en el caso de evaluaciones oficiales e independientes.

Nivel de independencia

Debe indicarse si la evaluación forma parte de un proceso de asesoría o mejora, o si se ha realizado en la organización evaluada un proceso de asesoría en los 6 meses previos a la evaluación.

- **Nivel 1.** Algún evaluador (responsable o auxiliar) ha participado también en el proceso de asesoría.
- **Nivel 2.** Ni el evaluador responsable, ni los posibles evaluadores auxiliares han participado en el proceso previo de asesoría.
- **Nivel 3.** Evaluación con nivel de independencia 2, realizada por una organización distinta e independiente de la responsable de la asesoría previa.

Protocolo empleado

Si se ha empleado un protocolo de uso público, se indica el nombre y versión del protocolo empleado para realizar la evaluación.

En caso contrario debe indicarse: “protocolo propio homologado” o “protocolo propio no homologado” según sea el caso.

Organización evaluada

En el resumen o diploma:

- Nombre comercial de la organización evaluada y razón social (en el caso de que sean diferentes).

En el informe de evaluación:

- Nombre comercial de la organización evaluada y razón social (en el caso de que sean diferentes)
- Dirección completa: vía, ciudad, país y código postal.
- Teléfono y/o dirección de correo electrónico para contacto relacionado con las evaluaciones Scrum Level.
- Persona de contacto para cuestiones relacionadas con la evaluación realizada.

Categoría de la evaluación

Indicación de la categoría de la evaluación: 1, 2 o 3.

- **Categoría 1:** el sistema está compuesto por un único equipo de personas y puede comprender un único proyecto o varios.
- **Categoría 2:** el sistema está compuesto por más de un equipo de personas y más de un proyecto. Todos los equipos y proyectos pertenecen a la misma unidad organizativa (área, departamento o sucursal).
- **Categoría 3:** el sistema incluye a más de una unidad organizativa (área, departamento o sucursal) y cada una de ellas puede incluir un único o varios equipos y/o proyectos.

Ámbito de la evaluación

- Opcional en evaluaciones de categoría 1.
- **En evaluaciones de categoría 2:** relación de proyectos y equipos objeto de evaluación.
- **En evaluaciones de categoría 3:** relación de secciones o departamentos de la organización objeto de evaluación, con indicación en cada uno de ellos de los proyectos y equipos incluidos.

Faceta

Indicación de una de las opciones de evaluación posibles:

- **Operativa:** la evaluación abarca la faceta operativa.
- **Operativa y organizativa:** la evaluación abarca las facetas operativa y organizativa.
- **Organizativa:** la evaluación abarca la faceta organizativa.

Resultado de la evaluación



Figura 2: niveles de agilidad.

En el resumen o diploma:

- Indicación del nivel alcanzado en la dimensión o dimensiones evaluadas: insuficiente, apto o alto según el criterio de valoración.

En el informe de evaluación:

- Indicación del nivel alcanzado en la faceta, o facetas evaluadas: bajo o insuficiente, medio o alto, según el criterio de valoración.
- Valor numérico del nivel alcanzado en la faceta, o facetas evaluadas, con precisión de 2 decimales.

Si se evalúan las dos facetas (operativa y organizativa):

- Posición del valor en ambas facetas, representado sobre un gráfico de coordenadas.

Resultados parciales

El informe de evaluación incluye los resultados parciales de las prácticas y en su caso valores que se han analizado. Por ejemplo:



Figura 3: diagrama de evaluación.

Puntos de atención

El informe de evaluación incluirá un apartado denominado “Puntos de atención” si se detecta al menos una de las circunstancias siguientes, exponiendo éstas y las medidas de ponderación que hayan requerido:

- Falta de homogeneidad (desviación estándar poblacional > 1) entre los valores de flexibilidad de las áreas de prácticas.
- Falta de homogeneidad (desviación estándar poblacional > 1) entre los valores de fluidez de los comportamientos organizacionales.

GLOSARIO

Ágil

Dicho de una técnica, procedimiento o método de trabajo o de gestión, indica que es compatible y desarrolla principios o valores ágiles en la operativa, estructura o cultura de la organización.

Agilidad

Característica que facilita en los modos de gestión de proyectos, personas u organizaciones la adaptación a los cambios y la entrega de resultados continua.

Agilidad fundamental

Agilidad aplicada en las dos facetas de la organización: operativa y organizativa.

Agilidad operativa

Agilidad aplicada en la faceta operativa de la organización.

Agilidad organizativa

Agilidad aplicada en la faceta organizativa de la organización.

Agilidad técnica

Agilidad aplicada en la dimensión técnica de la organización. Al ser la única dimensión implicada en la faceta operativa, este término es sinónimo de agilidad operativa.

Ámbito de la evaluación

- **En evaluaciones de categoría 2:** relación de proyectos y equipos objeto de evaluación.
- **En evaluaciones de categoría 3:** relación de secciones o departamentos de la organización objeto de evaluación, indicando en cada uno los proyectos y equipos incluidos.

Categoría (de evaluación)

Término que se aplica a un análisis o evaluación Scrum Level de una organización para determinar su amplitud, según el tamaño del sistema de personas y proyectos que comprende.

Las categorías son:

- **Categoría 1 o «evaluación de equipo»:** el sistema está compuesto por un único equipo de personas y puede comprender un único proyecto o varios.
- **Categoría 2 o «evaluación de departamento»:** el sistema está compuesto por más de un equipo de personas y más de un proyecto. Todos los equipos y proyectos pertenecen a la misma unidad organizativa (área, departamento o sucursal).
- **Categoría 3 o «evaluación de empresa o corporación»:** el sistema incluye a más de una unidad organizativa (área, departamento o sucursal) y cada una de ellas puede incluir un único o varios equipos y / o proyectos.

Equipo de evaluación

Grupo de personas pertenecientes a la organización evaluada e implicadas en los proyectos que forman parte del ámbito de una evaluación. Se refiere sólo a los miembros del grupo evaluado que participan en la evaluación. V. Grupo evaluado para diferenciar.

Evaluación experta

Evaluación dirigida por una persona que desempeña el rol y las responsabilidades de evaluador.

Evaluación independiente

Ver «Rango».

Evaluación oficial

Ver «Rango».

Evaluación técnica

Evaluación sin rol de evaluador, procedimentada y verificada a través de formularios y/o aplicativos de evaluación.

Evaluador auxiliar

Persona que auxilia al evaluador responsable.

Evaluador responsable

Persona que dirige una evaluación. En función del ámbito de la evaluación puede requerir el apoyo de evaluadores auxiliares.

Flexibilidad

Índice del modelo Scrum Level para expresar el grado de agilidad técnica, resultado de una evaluación.

Fluidez

Índice del modelo Scrum Level para expresar el grado de agilidad organizativa, resultado de una evaluación.

Grupo evaluado

Todas las personas pertenecientes a la organización evaluada e implicadas en la gestión o desarrollo de los proyectos que forman parte del ámbito de una evaluación. A diferencia del equipo de evaluación, abarca a todos, participen en la evaluación o no.

Nivel de independencia

Parámetro aplicable a las evaluaciones en organizaciones que con carácter previo han realizado actividades de asesoría o formación relacionadas con la evaluación.

- **Nivel 1.** Algún evaluador (responsable o auxiliar) ha participado en las actividades previas de asesoría o formación.
- **Nivel 2.** Ni el evaluador responsable, ni los posibles evaluadores auxiliares han participado en las actividades previas de asesoría o formación.
- **Nivel 3.** Además de cumplirse el nivel de independencia 2, no se han realizado actividades previas de asesoría o formación para mejora de la agilidad, o las personas que han participado en las actividades previas y los evaluadores pertenecen a organizaciones distintas, sin relaciones societarias o de colaboración.

Producto mínimo viable

Del inglés «minimum viable product» (MVP). Término frecuentemente empleado en el ámbito del desarrollo ágil de productos para definir al producto desarrollado con las características suficientes para satisfacer a los clientes iniciales proporcionando retroalimentación para la evolución de su desarrollo.

Protocolo

Conjunto de instrucciones específicas de procedimiento y recursos diseñados para guiar evaluaciones Scrum Level en un ámbito o ámbitos concretos, determinados por

el tamaño de la organización que se va a evaluar y el tipo de evaluación empleado.

Rango

Caracteriza a una evaluación y puede ser:

- **Oficial:** si ha sido emitida por Scrum Level y en ella ha intervenido como evaluador responsable un evaluador certificado.
- **Independiente:** en caso contrario.

Retrospectiva

Nombre de la reunión en la que un equipo analiza su forma de trabajo para mejorarla de forma continua.

Scrum

Scrum en su acepción más amplia abarca el conjunto de principios y valores de autoorganización y desarrollo ágil.

Subjetividad en la evaluación

Indicador que detecta si la información facilitada por una persona a través de un formulario o entrevista resulta poco fiable o parece distorsionada. La distorsión se puede producir de forma intencionada por el entrevistado para aparentar o simular una situación que no es real, o no intencionada por no comprender correctamente o tergiversar las preguntas.

BIBLIOGRAFÍA

- Beck, D. & Cowan, C. (1996). *Spiral Dynamics: Mastering Values, Leadership and Change*.
- Beck, K., Grenning, J., Martin, R. C., Beedle, M., Highsmith., Mellor, S. (2001). *Manifesto for Agile Software Development*.
- Druker, P. F. (1999). *Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge*.
- Graves, C. W. (2004). *Levels of Human Existence*.
- Iaacson, W. (2011). *Steve Job*.
- Laloux, F. (2016). *Reinventar las organizaciones*. Barcelona: Arpa editores.
- Schwaber, K. (1995). SCRUM Development Process - OOPSLA 95.
- Scrum Manager (2017). *Scrum Manager: identidad y aportaciones a la gestión ágil*.
- Takeuchi, H. & Nonaka, I. (1986). *The New New Product Development Game*.
- Taylor, F.W. (1911). *The Principles of Scientific Management*.
- Versionone.com (2017). *The 11th annual State or Agile Report*.

ANEXO

Índice de tablas

Tabla 1: criterio de evaluación de los principios de la agilidad operativa.	12
Tabla 2: criterio para evaluar el conocimiento de prácticas ágiles.	15
Tabla 3: criterio para evaluar los comportamientos de los valores culturales.	19
Tabla 4: criterio para evaluar el grado de autoorganización.	20
Tabla 5: criterio para evaluar la horizontalidad de la organización.	20
Tabla 6: criterio para evaluar la institucionalización de un propósito común.	21
Tabla 7: criterio para evaluar la implicación directiva.	26
Tabla 8: criterio para evaluar la compatibilidad cultural.	26
Tabla 9: criterio para evaluar la provisión de medios, formación y coaching.	27
Tabla 10: criterio para evaluar el grado de predisposición al cambio.	27
Tabla 11: elementos que deben incluirse en los informes de evaluación.	35

Índice de imágenes

Figura 1: mapa de riesgos según el grado de soporte para la mejora.	28
Figura 2: niveles de agilidad.	39
Figura 3: diagrama de evaluación.	40

