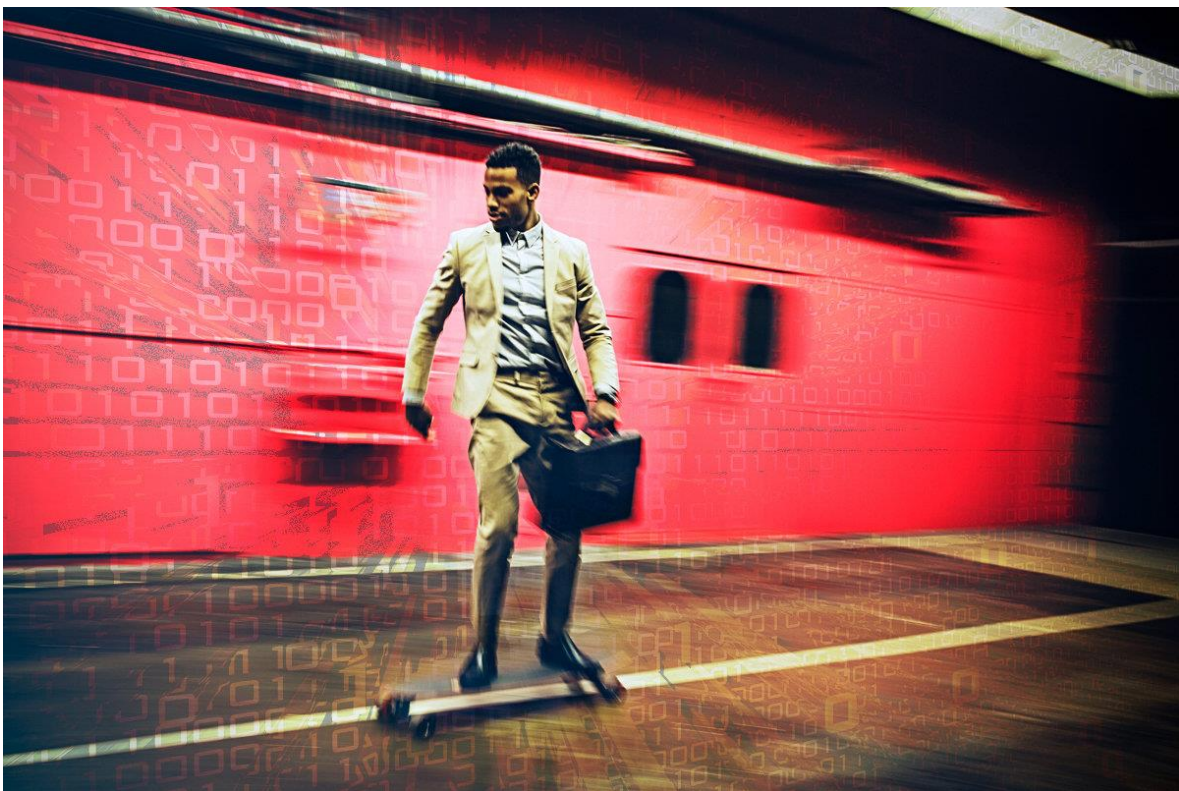


¿Qué es SAFe? El marco de trabajo *Scaled Agile Framework* explicado

Si su organización busca una ejecución eficiente de proyecto, un menor tiempo de entrega y un mayor valor para los interesados, entonces SAFe puede ser adecuado para usted.



Por Moira Alexander [traducido al español por Alejandro Torres, Consultor de Dux Diligens]
CIO | AGOSTO 30, 2019 3:00 AM PDT



Imágenes Getty

Las organizaciones más grandes tienden a moverse más lentamente que los competidores más pequeños y ágiles, y se resisten más al cambio. Gran parte de esto se puede atribuir a los problemas culturales más arraigados por ser una organización consolidada y a las barreras basadas en políticas y procesos, ya que la burocracia tiende a florecer en entornos corporativos más amplios.

Aun así, muchas organizaciones buscan capturar los beneficios del desarrollo ágil, para los cuales podrían no estar naturalmente adaptadas. El marco *Scaled Agile Framework* (SAFe) es una herramienta poderosa que se puede adoptar para ayudar a las

organizaciones a superar problemas que impactan negativamente el éxito de los proyectos.

SAFe ofrece a las organizaciones un marco para ser más ágiles para que sus productos puedan llegar al mercado más rápido. A continuación se da una descripción general de SAFe y sus beneficios y principios, así como consejos sobre cómo implementar eficazmente el marco y sus metodologías.

Definición de *Scaled Agile Framework* (SAFe)

El marco *Scaled Agile Framework* abarca un conjunto de principios, procesos y mejores prácticas que ayudan a las organizaciones a adoptar metodologías ágiles, como *Scrum* y *Lean*, para desarrollar y entregar productos y servicios de alta calidad más rápido.

SAFe es particularmente adecuado para proyectos complejos que involucran múltiples equipos a nivel de proyecto, programa y portafolio. La versión actual, SAFe 4.6, se centra en cinco competencias básicas que ayudan a las empresas a "navegar con éxito la disrupción digital y responder de manera efectiva a las condiciones volátiles del mercado, las necesidades cambiantes de los clientes y las tecnologías emergentes", según *Scaled Agile*, el proveedor del marco.

Estas cinco competencias son:

Liderazgo ágil: los líderes deben impulsar y apoyar el cambio organizacional y la efectividad operativa. En última instancia, es el equipo de liderazgo el que tiene la autoridad para influir en las personas y los equipos para alcanzar su potencial.

Equipo y agilidad técnica: los equipos deben poseer ciertas habilidades vitales y adherirse a las prácticas *Lean-Agile* para crear soluciones bien diseñadas rápidamente. Garantizar la agilidad técnica de los equipos es especialmente importante, ya que ellos son los que finalmente realizan el trabajo real que se entregará a sus clientes.

DevOps y lanzamiento bajo demanda: el establecimiento de un flujo continuo de entregables es vital para crear valor para satisfacer las necesidades de los clientes.

Soluciones empresariales e ingeniería *lean* de sistemas: mientras más organizaciones faciliten prácticas *Lean-Agile* para impulsar el diseño, desarrollo y despliegue, más innovadoras pueden ser.

Gestión *lean* del portafolio: una estrategia organizacional sólida que incluya consideraciones financieras, gestión de portafolio y aspectos relacionados con el cumplimiento, es esencial para el éxito de SAFe.

Beneficios de SAFe

SAFe ofrece a las organizaciones una forma de aprovechar los beneficios de *Scrum* y *Kanban* de una manera más escalable. Permite que las organizaciones administren proyectos con un mayor grado de agilidad, ofreciendo una forma para que las partes interesadas de múltiples grupos obtengan comentarios más rápidamente. Este ciclo de retroalimentación acelerado conduce a niveles de participación más altos, mayor productividad y satisfacción laboral, así como una mejor calidad del trabajo.

SAFe vs. DAD vs. LeSS

Si bien SAFe se enfoca en la alineación, el trabajo en equipo y el aprovisionamiento a través de muchos equipos ágiles, existen otros marcos para escalar la agilidad en organizaciones grandes, incluidos *Large-Scale Scrum* (LeSS) y *Disciplined Agile Delivery* (DAD). Es importante comprender cada uno de estos marcos para que su organización pueda seleccionar la mejor opción para sus proyectos.

SAFe

Profesionales en agilidad crearon el marco *Scaled Agile Framework* invirtiendo en tres cuerpos de conocimiento principales: desarrollo ágil de sistemas de software, pensamiento sistémico y desarrollo *lean* de productos. Ha sido un enfoque muy reconocido para escalar las prácticas ágiles.

Disciplined Agile Delivery (DAD)

DAD se centra en el ciclo de vida de productos de principio a fin, desde el inicio hasta la entrega. Se basa en siete principios: deleitar a los clientes, ser asombroso, pragmatismo, conteo del contexto, la elección es buena, optimizar el flujo y la conciencia empresarial.

Large-Scale Scrum (LeSS)

LeSS se enfoca en lograr que todos los equipos vean el producto completo en lugar de tomar la vista desde una perspectiva de "mi parte".

Para una comparación más profunda de estos y otros marcos ágiles de escalado, consulte **“SAFe vs. LeSS vs. DAD vs. LeadingAgile.”**

Principios SAFe

SAFe se basa en nueve principios clave derivados de principios ágiles y *lean* existentes:

1. Adopte una visión económica para permitir un tiempo de entrega óptimo mientras proporciona la mejor calidad y valor.
2. Implemente el pensamiento sistémico en todas las facetas del desarrollo.
3. Asuma la variabilidad técnica y de mercado preservando las opciones y fomentando la innovación.
4. Construya de forma incremental con ciclos de aprendizaje rápidos e integrados que permitan retroalimentación de los clientes y reduzcan los riesgos.
5. Base los hitos en estimación objetiva y evaluación de sistemas funcionales para asegurar que haya un beneficio económico.
6. Limite la cantidad de trabajo en progreso, disminuya los tamaños de lote y administre las longitudes de cola para permitir el flujo continuo.
7. Aplique cadencia (ritmo), sincronice con formación de dominios cruzados para reconocer oportunidades de negocio y permitir la acción correctiva según sea necesario.
8. Desbloquee la motivación intrínseca de los trabajadores del conocimiento para alcanzar su potencial invisible.
9. Descentralice la toma de decisiones para ser más ágil y efectivo.

Implementando SAFe

Hay 12 pasos generales que las organizaciones deben seguir para implementar SAFe, aunque es importante tener en cuenta que cada paso debe modificarse según sea necesario para satisfacer sus necesidades organizacionales.

Reconocer y comunicar la necesidad de cambio

Hay muchos factores que pueden provocar la necesidad de un cambio organizacional, incluidos los cambios en la legislación de la industria, las mejores prácticas o los objetivos deseados. Independientemente de la razón, el liderazgo de la compañía

necesita identificar y comunicar las razones de negocio para el cambio a SAFe, y luego asesorar y motivar a las partes interesadas involucradas y garantizar que todas las actividades planeadas estén alineadas con la visión del cambio.

Identificar y capacitar a los agentes de cambio

El liderazgo debe identificar a las personas de toda la organización que pueden ser agentes de cambio y facilitar su capacitación como Consultores Certificados del Programa SAFe. A su vez, estos agentes de cambio serán responsables de capacitar a los líderes de negocio y otras partes interesadas en las prácticas y procesos de SAFe.

Obtenga el acuerdo y participación de ejecutivos y gerentes

Los ejecutivos también necesitan capacitación para que puedan influir en los empleados y modelar el comportamiento en torno a las mismas perspectivas y prácticas *Lean-Agile*.

Cree un centro de excelencia Lean-Agile

Para garantizar que toda la organización esté comprometida con las prácticas *Lean-Agile*, vale la pena crear un centro de excelencia (CoE). Esto ayudará a garantizar un rendimiento optimizado en toda la empresa en lugar de simplemente practicar la gestión ágil de proyectos dentro de dominios específicos.

Identificar flujos de valor y ARTs

Para ayudar a resaltar la importancia de SAFe en toda la organización, es vital identificar flujos de valor (“value streams”) y ARTs (“agile release trains”). Los flujos de valor se refieren al valor que una empresa proporciona a sus clientes, mientras que los ARTs son los “equipos” de equipos ágiles que desarrollan soluciones que crean valor. Es esta combinación de personas, procesos internos y tecnología lo que brindará valor a sus clientes.

Priorizar y mapa de ruta

Una vez que se han establecido los objetivos de la organización, se deben priorizar los objetivos y se debe establecer un mapa de ruta para lograr la visión general de su transformación SAFe. La implementación implica seleccionar primero el primer flujo de valor, luego seleccionar el primer ART y repetir este proceso.

Definir parámetros para cada lanzamiento de ART

Para iniciar con éxito cada ART, su organización primero debe definir el ART, establecer plazos, establecer equipos ágiles, capacitar al personal y realizar evaluaciones

de preparación. También es importante llevar a cabo la preparación de la lista de ítems de trabajo (“backlog”) del programa.

Capacite a los equipos y asegúrese de que todos entiendan su rol

Las personas que trabajan en equipo para desarrollar los sistemas de negocio son esenciales para el éxito de cada ART. Todos los miembros de estos equipos deben comprender plenamente su función y poseer las habilidades necesarias para hacer su trabajo con éxito.

Ejecute su ART

La ejecución adecuada depende de sobresalir en cada uno de estos eventos SAFe:

- Planificación de iteraciones
- Refinamiento del portafolio
- *Standups* diarios
- Revisiones de iteración y demostraciones del sistema
- Retrospectivas de iteración
- Scrum-of-Scrums, PO Sync y ART Sync

Lanzar más ART y flujos de valor

Inicie cada ART subsiguiente, priorizado de la misma manera que antes, preparándose para el lanzamiento, capacitando equipos, guiando la ejecución del ART y dando a cada ART el tiempo y el esfuerzo necesarios para tener éxito sin omitir pasos o diligencia.

Extender al nivel de portafolio para liderar la transformación del negocio

Con los pasos anteriores ahora completos, es hora de aplicarlos todos en el nivel de portafolio para establecer la cultura general, mejorar el rendimiento de toda la empresa y aumentar el logro de objetivos.

Mantener y mejorar la efectividad operativa en toda la empresa

Mantener la efectividad operativa depende de buscar formas de aprovechar las nuevas oportunidades y encontrar mejoras. En esta etapa, los líderes empresariales deberían estar operando en una mentalidad *Lean-Agile* continua.

Moira Alexander es autora de LEAD o LAG: Vinculando la gestión de proyectos estratégicos y el liderazgo de pensamiento, así como fundadora del grupo Lead-Her-Ship. También es profesional de gestión de proyectos y colaboradora y copresentadora del segmento "técnicamente hablando" de Price of Business Talk Radio. Moira tiene más de 20 años en negocios (IS&T) y gestión de proyectos para pequeñas y grandes empresas en los EE.UU. y Canadá.

Contenido original en Revista CIO (en inglés):

<https://www.cio.com/article/3434530/what-is-safe-the-scaled-agile-framework-explained.html>