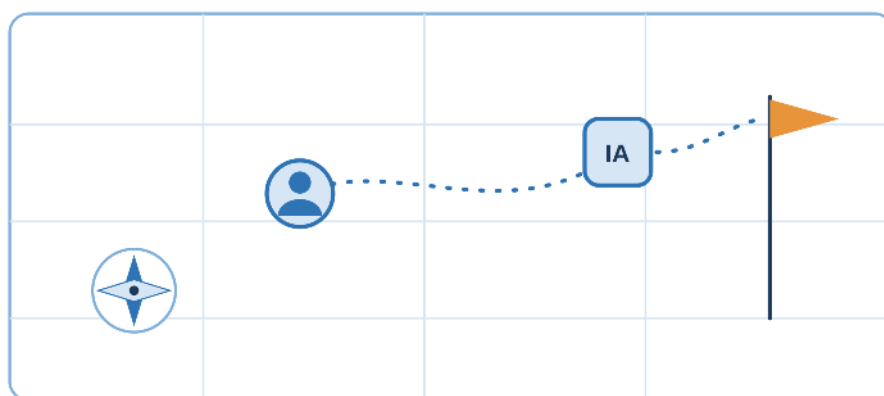


State of the art

Scrum en equipos con IA

Mapa de referencia del conocimiento profesional vigente



Actualizado a junio de 2026

Sobre este documento

Este documento es un mapa curado de los conocimientos, prácticas y modelos empleados profesionalmente a la fecha de su publicación para liderar equipos ágiles donde humanos y agentes de IA trabajan juntos. Para cada uno, este mapa lo sitúa, indica su grado de adopción en la práctica profesional actual y orienta sobre dónde encontrar información de referencia.

Cómo usar este documento

Úsalo como observatorio y punto de referencia para contrastar si el conocimiento profesional que empleas está alineado con la práctica actual y en vanguardia.

Este mapa se complementa con tres apoyos:

- **Referencias para localizar la información.** Cada entrada incluye enlaces a fuentes donde ampliar el conocimiento. Son enlaces disponibles y verificados a la fecha de este documento.
- **Un documento de desarrollo.** Un texto paralelo desarrolla en profundidad los temas que aquí solo se enuncian. Está disponible en [Scrum en equipos con IA](#).
- **Una plataforma de entrenamiento y evaluación en Skill Arena.** En [Scrum en equipos con IA](#) puedes contrastar tu nivel de conocimiento y, si lo superas, obtener un diploma que acredita curricularmente la solvencia y vanguardia profesional en esta área.



Estado del conocimiento

El conocimiento sobre Scrum en equipos con IA evoluciona de forma extremadamente rápida: aunque los principios ágiles que lo sostienen permanecen estables, las prácticas concretas para integrar humanos y agentes se reinventan en cuestión de meses y solo una parte puede considerarse asentada. En los distintos apartados del documento, las etiquetas (ESTABLECIDO, EN CONSOLIDACIÓN, EMERGENTE) ayudan a identificar la madurez de cada concepto:

ESTABLECIDO principio o práctica asentada que la IA refuerza, no erosiona. El núcleo estable.

EN CONSOLIDACIÓN adaptación de una práctica clásica que gana forma, aún sin consenso cerrado.

EMERGENTE modelo nuevo, en experimentación; alta relevancia y alta volatilidad.

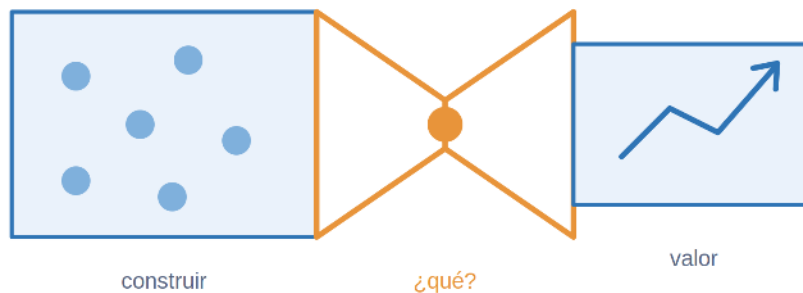
Bloque A — El cambio de paradigma

Qué ha cambiado con la IA generativa y por qué obliga a revisar las prácticas. El encuadre común del tema.

El desplazamiento del cuello de botella a la gestión de producto

ESTABLECIDO

La capacidad de construir ha dejado de ser el factor limitante. Decidir qué merece construirse, validarlo con usuarios y mantener la visión estratégica es ahora la restricción. La pregunta clave pasa de «¿puede la IA construirlo?» a «¿deberíamos construirlo, y por qué?».



El cuello de botella se desplaza de construir a decidir qué merece construirse.

Por qué está aquí ahora. Es el cambio estructural del que derivan casi todos los demás. Está confirmado por la propia evolución del sector: cuando el coste de construir cae, el valor se desplaza a la decisión de qué construir. Afecta a todos los roles del equipo.

Dónde mirar. [Scrum Guide Expansion Pack — AI and Scrum](#) · [Scrum Manager — Scrum en la era de la IA](#)

La paradoja de la productividad

ESTABLECIDO

Aunque la mayoría de las organizaciones usan IA, alrededor del 80 % no observa impacto significativo en sus resultados de negocio. Los equipos producen más, pero no necesariamente entregan más valor. La causa: producir features sin la guía de producto, la validación y la visión que convierten la velocidad en valor.

Por qué está aquí ahora. Es el argumento empírico más sólido para revisar las prácticas: demuestra que adoptar herramientas de IA no basta. El dato es estable y ampliamente citado; sostiene toda la tesis de «más velocidad no es más agilidad».

Dónde mirar. [Scrum Guide Expansion Pack — AI and Scrum](#) · [Harvard / D3 — The Cybernetic Teammate](#)

Equipos híbridos humano-IA

EN CONSOLIDACIÓN

El trabajo deja de ser una interacción exclusivamente entre humanos: los agentes de IA participan en generar código, tests, revisión y documentación. Esto obliga a decidir qué papel ocupa la IA en la dinámica del equipo y plantea preguntas de responsabilidad que cada equipo debe resolver explícitamente.

Por qué está aquí ahora. Es la realidad operativa nueva que reconfigura roles, artefactos y eventos. Está en consolidación porque, aunque la práctica está extendida, no hay consenso sobre cómo modelar a la IA dentro del equipo.

Dónde mirar. [Scrum.org — AI Teammate \(resources\)](#) · [Scrum Guide Expansion Pack](#)

El debate ruptura vs. evolución, y la «evolución radical»

EN CONSOLIDACIÓN

La comunidad se divide entre quienes ven el fin de scrum («ruptura») y quienes lo ven como multiplicador de la agilidad («evolución»). Una tercera vía —la «evolución radical»— sostiene que los principios permanecen pero las prácticas necesitan transformación profunda, decidida por cada equipo según su contexto.

Por qué está aquí ahora. Situar el debate permite al profesional tomar postura informada en vez de seguir modas. Está en consolidación porque la discusión sigue viva y sin resolución; el Expansion Pack declaró formalmente que scrum es «mutable», validando la posición evolutiva.

Dónde mirar. [Scrum Guide Expansion Pack](#) · [Age of Product — Expansion Pack: A Critical Reality Check](#)

Bloque B — Los principios ágiles como brújula

Lo que la IA no cambia, sino que amplifica. El núcleo estable que orienta toda adaptación.

Los valores del Manifiesto Ágil se amplifican con la IA

ESTABLECIDO

Los cuatro valores no solo sobreviven a la IA: se vuelven más críticos. La colaboración con el cliente importa más cuando construir lo equivocado es barato y rápido; el software que funciona gana valor como mecanismo de validación; la respuesta al cambio se hace operativamente viable; y la interacción humana sigue siendo irremplazable.

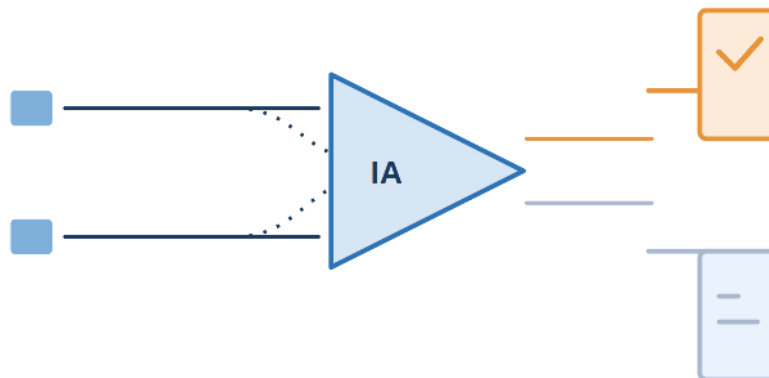
Por qué está aquí ahora. Es el ancla conceptual del tema: antes de cambiar prácticas, hay que saber qué no se toca. Establecido porque los valores llevan veinticinco años probados y la IA refuerza su lógica en lugar de cuestionarla.

Dónde mirar. [Manifiesto Ágil](#) · [Scrum Manager BoK — El manifiesto ágil](#)

La IA como amplificador, no como sustituto

ESTABLECIDO

La IA no es neutral: multiplica lo que el equipo ya trae. A un equipo con buenas prácticas de producto las potencia; a un equipo con carencias las expone y agrava. La mayor amenaza no es que la IA reemplace al profesional ágil, sino que revele a quien solo gestionaba una herramienta sin aportar juicio.



La IA amplifica lo que el equipo ya trae: potencia las buenas prácticas y agrava las carencias.

Por qué está aquí ahora. Reencuadra la responsabilidad: el resultado depende del equipo, no de la herramienta. Establecido porque es coherente con toda la evidencia disponible y desactiva la expectativa mágica sobre la IA.

Dónde mirar. [Harvard / D3 — The Cybernetic Teammate](#) · [Scrum Manager — Scrum en la era de la IA](#)

Velocidad no es agilidad

ESTABLECIDO

La agilidad es la capacidad de responder al cambio mientras se entrega valor, no la velocidad de producción. Un equipo puede ser muy rápido y poco ágil: entrega features sin saber si son las correctas, sin capacidad de cambiar de rumbo, sin reflexión. La velocidad que importa es la de validar, aprender y adaptarse.

Por qué está aquí ahora. Es la confusión más peligrosa que la IA amplifica, y el criterio que protege del «feature factory» acelerado. Establecido como principio, aunque su violación sea hoy más

frecuente que nunca.

Dónde mirar. [Scrum Manager BoK — El manifiesto ágil](#) · [Scrum Guide Expansion Pack — AI and Scrum](#)

Empirismo, reflexión y autoorganización: el espíritu que se mantiene

ESTABLECIDO

Transparencia, inspección y adaptación se potencian con la IA, pero solo si se ejercen con disciplina. El riesgo es que la velocidad supere la capacidad del equipo de reflexionar. La autoorganización gana importancia: decidir qué se delega a la IA, con qué revisión y con qué límites son decisiones del equipo, no de la herramienta.

Por qué está aquí ahora. Es el fundamento que justifica conservar los eventos de reflexión (capítulo de eventos) frente a la presión de eliminarlos. Establecido porque es el corazón mismo de scrum, que la IA no deroga.

Dónde mirar. [Scrum Guide Expansion Pack](#) · [Manifiesto Ágil — principios](#)

Bloque C — Roles en transformación

Cómo cambian el foco, las competencias y la relevancia de cada rol. Ninguno desaparece, todos se transforman.

Product owner → gestor estratégico del valor (AI architect)

EN CONSOLIDACIÓN

Al convertirse la gestión de producto en el cuello de botella, el product owner gana relevancia, no la pierde. Su trabajo se vuelve más estratégico y menos táctico: gestionar qué merece construirse, diseñar validación continua y mantener la visión. Competencias emergentes: data literacy, estrategia de producto con IA, gestión de la paradoja producción-validación.



Ningún rol desaparece: todos desplazan su foco con la IA.

Por qué está aquí ahora. Es el rol que más gana con el desplazamiento del cuello de botella, si evoluciona hacia lo estratégico. En consolidación porque el perfil exacto y su nombre aún se están definiendo en la comunidad.

Dónde mirar. [Scrum Guide Expansion Pack — AI and Scrum](#) · [Scrum Manager — Scrum en la era de la IA](#)

Desarrolladores → product builders

EN CONSOLIDACIÓN

El valor se desplaza de la implementación a la orquestación: saber qué pedir a la IA, evaluar lo que genera, cuándo rechazarlo e integrarlo en una arquitectura coherente. Paradójicamente exige más conocimiento técnico, no menos: revisar código generado requiere más experiencia que escribirlo. Competencias: prompt engineering, spec writing, revisión de código, context engineering.

Por qué está aquí ahora. Reconfigura la competencia central del rol más numeroso del equipo. En consolidación porque la transición de «escribir» a «orquestar» está en curso y su alcance varía mucho por equipo.

Dónde mirar. [Scrum Manager — SDD \(State of the art\)](#) · [Anthropic — Building effective agents](#)

Scrum master: transformación o extinción

EN CONSOLIDACIÓN

Es el rol con mayor riesgo de obsolescencia si se define solo como «facilitador de eventos», porque la IA asume muchas de esas tareas operativas. Su futuro está en lo que la IA no replica: inteligencia emocional, pensamiento sistémico, liderazgo, ética y coaching organizacional. En equipos pequeños y maduros, sus responsabilidades pueden interiorizarse sin un rol dedicado.

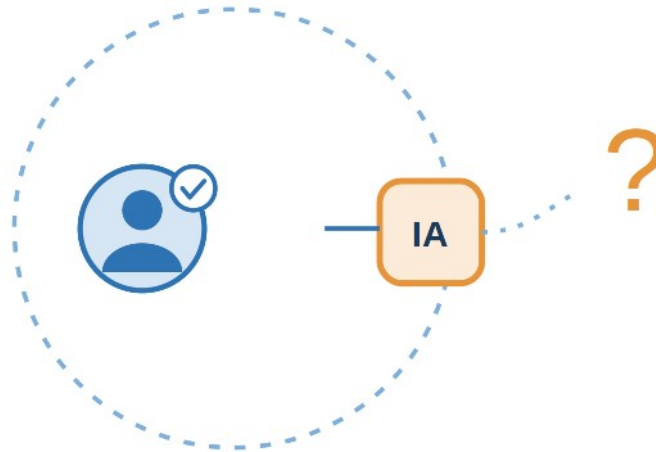
Por qué está aquí ahora. Es el rol cuya supervivencia más depende de su propia evolución, y por eso el de reflexión más urgente. En consolidación porque el desplazamiento hacia lo estratégico está reconocido pero aún no generalizado.

Dónde mirar. [Scrum.org — El Scrum Master y la IA](#) · [Scrum Manager — Scrum en la era de la IA](#)

La IA como rol: ¿comprometida o implicada?

EMERGENTE · nuevo desde 2026

¿Es la IA un miembro del equipo, una herramienta o un colaborador externo? El Scrum Guide Expansion Pack la reconoce como «Product Developer» potencial (humano o automatizado) con un humano siempre responsable, e introduce «Supporters» como rol. Otras voces objetan que la IA no tiene compromiso, motivación ni participa en retrospectivas de forma significativa.



¿Miembro, herramienta o colaborador externo? La pregunta sigue abierta, con un humano siempre responsable.

Por qué está aquí ahora. Es la frontera conceptual viva del tema, con propuestas formales recientes (Expansion Pack 2026.1) y debate abierto. Emergente y volátil: la respuesta de la comunidad sigue formándose.

Dónde mirar. [Scrum Guide Expansion Pack](#) · [Age of Product — A Critical Reality Check](#)

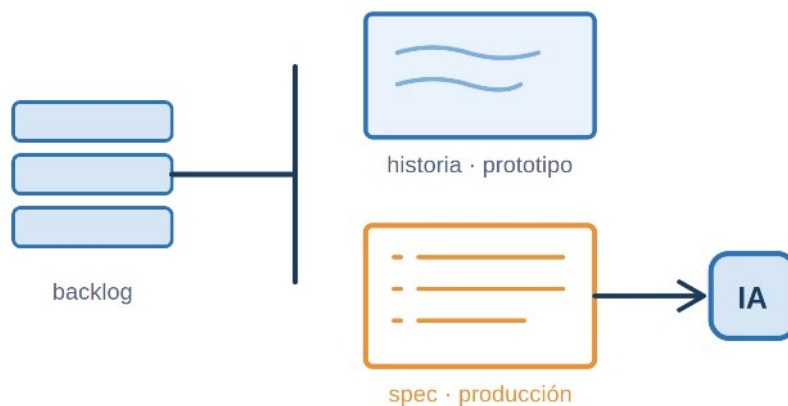
Bloque D — Artefactos y eventos adaptados

Cómo evolucionan los elementos operativos de scrum: del backlog y la DoD a la cadencia y la retrospectiva.

De historias de usuario a especificaciones (backlog híbrido)

EN CONSOLIDACIÓN

Las historias de usuario funcionan para humanos pero son ambiguas para la IA, que interpreta literalmente. Conviven con especificaciones más precisas según el riesgo: una historia para prototipar, una spec detallada para producción. El refinamiento incorpora decidir qué nivel de especificación necesita cada elemento. El nexo con SDD es directo.



El backlog convive: historia suelta para prototipar, especificación precisa para producción.

Por qué está aquí ahora. Es la adaptación de artefactos más extendida y la puerta de entrada a SDD. En consolidación porque la convivencia historia/spec está aceptada pero su calibración varía y hay riesgo de regresión a waterfall si se rigidiza.

Dónde mirar. [Scrum Manager — SDD \(State of the art\)](#) · [GitHub Spec Kit](#)

Definition of Done para código generado por IA

EN CONSOLIDACIÓN

Sin controles deliberados, la IA acelera la deuda técnica: aumenta la duplicación, cae el refactoring y la confianza en el código generado desciende. La DoD se amplía con revisión humana obligatoria (entender, no solo «que funciona»), análisis de calidad y seguridad, testing y métricas de salud del código como contrapeso a la velocidad.

Por qué está aquí ahora. Es el mecanismo concreto que protege la calidad frente a la velocidad, respaldado por datos de industria. En consolidación porque los criterios específicos para código de IA se están estandarizando ahora.

Dónde mirar. [Scrum Guide Expansion Pack — Definition of Outcome Done](#) · [OWASP Top 10 for LLM Applications](#)

La cadencia del sprint en tensión

EN CONSOLIDACIÓN

La velocidad de la IA tensiona el sprint de dos semanas. Cuatro opciones en exploración: mantener sprints con micro-iteraciones internas, sprints más cortos, flujo continuo tipo Kanban, o cadencia dual (rápida para prototipos, pausada para producción). Lo importante es que sea decisión consciente, no inercia, sin perder los momentos de reflexión.

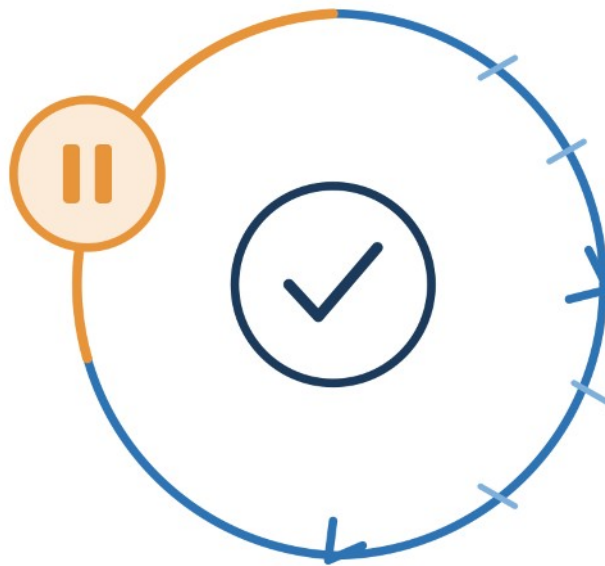
Por qué está aquí ahora. Es la adaptación de eventos con más opciones abiertas y más impacto en el ritmo del equipo. En consolidación porque ningún patrón se ha impuesto; cada equipo experimenta el suyo.

Dónde mirar. [Scrum Guide Expansion Pack](#) · [Scrum Manager BoK — Kanban](#)

La retrospectiva: más necesaria que nunca

ESTABLECIDO

Es el evento que más riesgo corre de eliminarse por la presión de velocidad, y el que más se necesita: es el espacio natural para evaluar la colaboración con la IA, detectar deuda técnica y cuestionar si la producción se traduce en valor. Eliminarla para «ir más rápido» es, literalmente, renunciar al empirismo.



La retrospectiva es la parada de reflexión que sostiene el empirismo frente a la presión de velocidad.

Por qué está aquí ahora. Es la línea de defensa del empirismo en la era de la IA. Establecido como mecanismo, aunque su práctica esté amenazada; la review también muda su foco de «¿está bien construido?» a «¿construimos lo correcto?».

Dónde mirar. [Scrum Guide Expansion Pack — empirical control](#) · [Scrum Manager BoK — Retrospectiva](#)

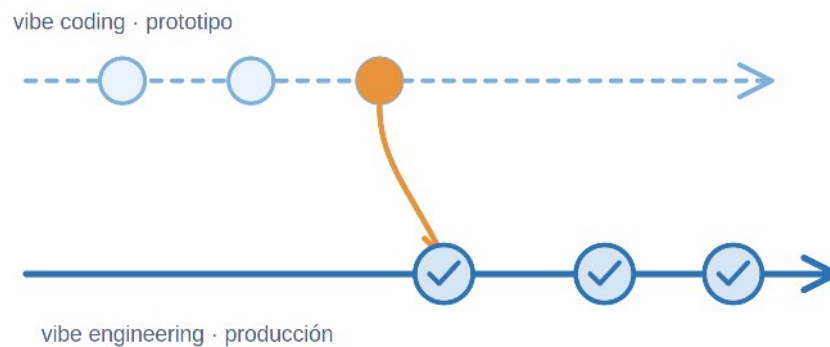
Bloque E — Modelos emergentes de trabajo

Modelos nuevos para integrar la IA. Ninguno ha alcanzado la madurez de las prácticas consolidadas: la zona más volátil del mapa.

Doble carril: vibe coding y vibe engineering

EN CONSOLIDACIÓN

Separar dos flujos con estándares distintos: un carril rápido (vibe coding) para prototipos desechables que validan ideas, y un carril robusto (vibe engineering) para código de producción con specs, revisión y DoD completa. Una idea validada en el primero se reescribe en el segundo: el prototipo demuestra, el código de producción implementa.



Dos carriles: uno rápido para prototipar y otro robusto para producción; lo validado se reescribe.

Por qué está aquí ahora. Hereda el «dual-track agile» (discovery + delivery) que la IA hace más necesario por la enorme diferencia de velocidad entre carriles. En consolidación porque el concepto base es maduro aunque su aplicación a la IA es reciente.

Dónde mirar. [Marty Cagan / SVPG — Dual-track](#) · [Scrum Manager — SDD \(State of the art\)](#)

Spec-Driven Development como modelo de trabajo

EN CONSOLIDACIÓN

La especificación como fuente de verdad de la que se deriva el código, con un flujo de cuatro fases (Specify, Plan, Tasks, Implement) y tres niveles de adopción, desde escribir specs antes de codificar hasta la spec-as-source. Es el modelo más estructurado para trabajar con IA y tiene tema propio en Skill Arena.

Por qué está aquí ahora. Es el modelo emergente que más ha madurado y el de mayor adopción. En consolidación —no emergente— porque ya cuenta con herramientas, comunidad y un cuerpo de práctica propio; se trata en profundidad en su propio State of the art.

Dónde mirar. [Scrum Manager — SDD \(State of the art\)](#) · [GitHub Spec Kit](#)

IA como teammate: onboarding y gestión de contexto

EMERGENTE · nuevo desde 2026

Un enfoque gradual que trata a la IA como un compañero al que se hace onboarding: se le da contexto (estándares, arquitectura, historial), se le fijan límites y se le integra en el flujo. Compatible con las prácticas habituales y adoptable de forma incremental, con un humano siempre responsable del resultado.

Por qué está aquí ahora. Es la propuesta más conservadora para integrar la IA sin reescribir el marco, impulsada por la comunidad de Scrum.org. Emergente porque el framework concreto es

reciente y su adopción aún incipiente.

Dónde mirar. [Scrum.org — resources](#) · [Scrum Guide Expansion Pack — AI as actor](#)

Qué vigilar en la próxima revisión

Señales de cambio que el equipo editorial anticipa para la siguiente edición de este mapa:

- La evolución del Scrum Guide Expansion Pack y la recepción de sus conceptos nuevos (Supporters, Definition of Outcome Done, Product Goal como hipótesis).
- Si el debate sobre la IA como rol del equipo («Product Developer» automatizado) converge hacia algún consenso o se mantiene abierto.
- La maduración de los modelos emergentes (doble carril, IA como teammate) hacia prácticas consolidadas, o su sustitución por otros.
- La aparición de evidencia sobre qué cadencias funcionan mejor en equipos con IA, hoy en pura experimentación.

Nota sobre las referencias

Los enlaces incluidos en este documento estaban disponibles y verificados en la fecha de su actualización. Dado el ritmo de cambio del área, algunos pueden modificarse o dejar de estar accesibles con el tiempo; cada revisión del mapa actualiza también sus referencias.

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