



SCRUM MASTER

Scrum Master

Temario troncal 1

Versión 3.05

Scrum Manager ®

Fecha de la versión: noviembre 2020.

Autora de la versión: Marta Palacio.

Ilustraciones y cubierta: María de la Fuente Soro.

Iubaris Info 4 Media SL es la editora y propietaria de los derechos de distribución, que libera en los términos de la licencia Creative Commons by nd nc 4.0.

Derechos registrados en Safe Creative. N° de registro: 2011225959064

Contenido

Prefacio.....	5
Introducción.....	7
Agilidad.....	7
Desmontando la gestión de proyectos.....	19
Diferenciando las prácticas de los principios y valores scrum.....	24
PARTE I: EL CICLO SCRUM.....	25
El ciclo scrum.....	27
Roles del equipo scrum.....	29
Artefactos.....	33
Eventos.....	39
Medición y estimación ágil.....	49
PARTE II: PRINCIPIOS Y VALORES.....	53
Principios y valores scrum.....	54
Las personas y sus roles.....	58
Artefactos.....	59
Eventos.....	60
Prácticas para flexibilizar scrum.....	62
APÉNDICES.....	70

守破離
Shu Ha Ri

El aprendizaje de cualquier habilidad tiene tres etapas.

Shu: se elige una técnica y, asumiendo que es correcta, se intenta imitar.

Ha: se coleccionan más técnicas.

Ri: se experimenta e inventan nuevas técnicas mezclando, combinando y modificando.

Las técnicas de etapa shu son aplicables en general. Las técnicas de etapa ri sólo funcionan en casos concretos, y requieren de conocimiento experto para saber cuándo y cómo aplicarlas.

«No puedes ganar en una industria competitiva utilizando técnicas shu.»

Alistair Cockburn

Prefacio

Este manual comprende el temario de la certificación oficial *Scrum Master* de Scrum Manager®. En él se explica cómo implantar y mejorar *scrum* aplicado a la gestión ágil de proyectos, equipos y organizaciones.

La audiencia de este libro incluye a todas las personas interesadas en el conocimiento del modelo de gestión ágil denominado *scrum*, bien para aplicarlo en su trabajo diario o en el de su equipo, o para aprender a gestionar de forma ágil en diversos proyectos.

Aunque este modelo surgió dentro de empresas del sector tecnológico, hoy en día se encuentra en todo tipo de entornos innovadores; el factor común es siempre la producción de conocimiento, la inestabilidad y el cambio rápido y constante. Muchas empresas han descubierto que en este tipo de industrias la gestión ágil es la que mejor se adapta.

Este manual es adecuado si se trabaja en cualquiera de las llamadas «empresas del conocimiento», en un entorno cambiante, y especialmente si se trabaja en la gestión de culturas y personas. Sobre todo, es adecuado si el valor de su producto depende del talento de personas motivadas, más que de los procesos y herramientas que éstas emplean.

El contenido está dividido en tres partes:

La introducción, que contextualiza el nacimiento de *scrum* y define qué es la agilidad en el contexto empresarial. Se recomienda su lectura sobre todo si éste es el primer manual sobre gestión ágil que se lee. De no ser así, se puede omitir, aunque también puede que se aprenda algo nuevo. Además se explica la diferencia que Scrum Manager® marca entre «prácticas» y «principios y valores» ágiles, clave para lo que viene a continuación.

La primera parte del manual se centra en las prácticas más extendidas de *scrum*. Desarrolla los «roles», «artefactos» y «eventos» que se han asentado como estándar con el tiempo y que se manejan en entornos con este modelo de gestión.

Tras familiarizarnos con estos conceptos, la segunda parte ahonda en los principios y valores de los que surgen. Veremos lo que Scrum Manager® denomina «principios» y «valores» scrum; un uso del modelo más libre pero más consciente. Por último, añadiremos algunas prácticas más que, aunque no forman parte del marco estándar, suelen emplearse y completan el inventario de herramientas de gestión ágil.

Al hablar sobre scrum se manejan muchos anglicismos y términos que adquieren un significado concreto dentro del mundo de la gestión ágil. Cuando se introduzcan palabras de este tipo se señalarán yendo entre comillas « », para facilitar al lector la búsqueda de información y señalar que se trata de una palabra con connotación especial. Al final del manual se incluye un índice de términos para ayudar a localizar las definiciones de conceptos clave.

Introducción

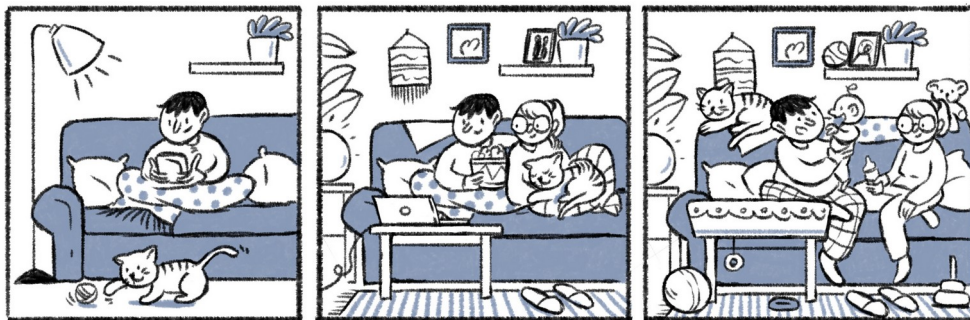
Agilidad

La gestión ágil surgió como antítesis a un cierto modelo de gestión al que haremos referencia con frecuencia en este manual: la gestión de proyectos predictiva. Ambas tienen sus virtudes y resultan más útiles en ciertas industrias. La predictiva se centra en planificar, en calcular un presupuesto y marcar plazos de entrega. Si el proyecto final se termina en la fecha acordada, sin exceder el coste y con todas las funcionalidades del plan inicial, se considera un éxito.

Por muy razonable que suene esta estrategia, si trabajamos en industrias que se caractericen por su constante y rápida evolución, encontraremos que tiene muchos inconvenientes. Esa definición de un proyecto exitoso sirve en un entorno estable, con productos que son resultado de una atención escrupulosa a procesos y protocolos.

La gestión predictiva es fruto de la Revolución Industrial: viene del mundo de la construcción, de la automovilística, de las fábricas. Por ejemplo: si lo que el cliente busca es una casa, ésta tendrá que construirse de forma que sea sólida, segura, cumpla con las necesidades de sus habitantes; y, en un escenario ideal, dentro del plazo previsto y sin exceder el coste.

Pero hoy en día se fabrican y venden productos que no tienen nada que ver. Primero, porque pueden ser abstractos, como una película o una *app* móvil. Se pueden probar cosas nuevas durante el desarrollo, viendo de forma empírica lo que funciona y lo que no. Es posible realizar ajustes sobre la marcha. Además, se puede partir de un primer esbozo con lo básico que se necesita e ir creciendo. El escenario puede cambiar, y una funcionalidad que parecía esencial al principio puede estar desfasada para la fecha de entrega. O puede ser que un competidor lance una novedad interesante y eso lleve a revisar las prioridades del producto. Para ser competitivo se necesita la capacidad de responder rápido en escenarios de trabajo inciertos; donde no se cuenta con requisitos estables al concebir nuevos productos o servicios; con clientes que necesitan empezar a usar el producto lo antes posible y mejorarlo de forma continua; productos en los que la innovación es un valor clave.



La agilidad parte de un mínimo viable y desarrolla el proyecto adaptándose a las circunstancias conforme éstas cambian.

Éstas y más razones que veremos son las que llevaron a cuestionar los modelos de gestión predictiva, que parecían no encajar con la realidad de lo que se necesitaba en las llamadas «empresas del conocimiento». Entendiendo como tales aquellas que desarrollan productos o servicios basándose en el conocimiento más que en las herramientas y los procesos.

El entorno de trabajo de estas empresas se parece muy poco al que originó la gestión de proyectos predictiva.

Ahora existen mercados con una evolución tan rápida que es inútil pretender iniciar proyectos con un plan cerrado. Se necesitan estrategias que entreguen resultados tangibles y pronto; que permitan responder a tiempo a los cambios. Se construye el producto al mismo tiempo que se modifican e introducen nuevos requisitos. El cliente parte de una visión más o menos clara, pero el nivel de innovación que requiere, así como la velocidad a la que se mueve el entorno de su negocio, no le permiten prever con detalle cómo será el resultado final.

Hoy hay directores de producto que no necesitan conocer cuáles van a ser las 200 funcionalidades que tendrá el producto final, ni si estará terminado en 12 o en 16 meses. Hay clientes que necesitan disponer de una primera versión con funcionalidades mínimas en cuestión de semanas, y no un producto completo dentro de uno o dos años. Su interés es poner en el mercado rápidamente un concepto nuevo y desarrollar de forma continua su valor.

De dónde venimos y por qué la agilidad se suele asociar con la informática

El conocimiento evoluciona siguiendo un patrón dialéctico de tesis, antítesis y síntesis. A cada tesis le surge una antítesis, que pone en evidencia sus problemas y contradicciones. La antítesis también resulta inadecuada de alguna manera, y de la confrontación de las dos surge un tercer momento llamado síntesis: una resolución y nueva comprensión del problema.

«Es en este momento que la tesis y antítesis anteriores se reconcilian y trascienden. No obstante, con el tiempo, incluso la síntesis resultará tendenciosa en algún aspecto. Servirá entonces como tesis para un nuevo movimiento dialéctico, y así el proceso continúa de forma zigzagueante en espiral.» (Nonaka 2004)

Los marcos de prácticas ágiles no surgieron como una tesis de conocimiento, sino como antítesis al que la ingeniería del *software* venía desarrollando.

Procesos y gestión predictiva

En 1968, durante la llamada «crisis del software», la organización OTAN celebró la primera conferencia centrada en analizar los problemas de la programación. Se puso de manifiesto la necesidad de crear una disciplina científica que permitiera aplicar un enfoque sistemático y cuantificable al desarrollo, operación y mantenimiento de sistemas informáticos. Esto se tradujo en el intento de aplicar ingeniería de procesos al software, surgiendo así la «ingeniería del software» (Bau 1969). Esta primera estrategia (tesis) se basó en dos pilares:

- Ingeniería de procesos: en los entornos de producción industrial existía un principio básico de calidad, contrastado con éxito: «la calidad del resultado depende de la calidad de los procesos empleados». Dicho de otra forma: no se necesita a gente brillante o muy cualificada; mientras los procesos empleados sean de calidad, el resultado será de calidad.
- Gestión predictiva: un tipo de gestión que se centra en garantizar el cumplimiento de agendas y presupuestos.

Mientras la disciplina evolucionaba y se perfeccionaba a través de diferentes modelos de procesos y cuerpos de conocimiento para gestión de proyectos (MIL-Q9858, ISO9000, ISO9000-3, ISO 12207, SPICE, SW-CMM...) en la industria del software surgían dudas y se cuestionaba esta estrategia.

Desde mediados de los 90 hasta 2005-2010 han sido habituales las posturas radicales entre los defensores de los modelos de procesos (tesis) y de los marcos ágiles (antítesis).

«La diferencia entre un atracador de bancos y un teórico de CMM es que con el atracador se puede negociar.» (Orr 2002)

«La evaluación en CMM depende más de una buena presentación en papel que de la calidad real del producto de software. Tiene que ver más con el seguimiento a ciegas de una metodología que con el desarrollo y puesta en producción de un sistema en el panorama tecnológico.» (Orr 2002)

«Si uno pregunta a un ingeniero de software típico si cree que CMM se puede aplicar a los métodos ágiles, responderá o con una mirada de sorpresa o con una carcajada histórica.» (Turner & Jain 2002)

No estaba claro que la planificación predictiva fuese apropiada para cualquier proyecto. En la práctica puede verse que a veces los criterios del éxito no son siempre el cumplimiento de fechas, costes y funcionalidades preestablecidas. Por otra parte, también se cuestiona si en el desarrollo de software, como en otros trabajos basados en el conocimiento, se puede producir con patrones de procesos industriales. Se empieza a aceptar que el conocimiento tácito de la persona que realiza el trabajo puede aportar más al valor del resultado que la tecnología y los procesos empleados (→ Desmontando la gestión de proyectos, Conocimiento).

El Manifiesto Ágil

«Estamos poniendo al descubierto mejores métodos para desarrollar software, haciéndolo y ayudando a otros a que lo hagan. Con este trabajo hemos llegado a valorar:

- A los individuos y su interacción, por encima de los procesos y las herramientas.
- El software que funciona, por encima de la documentación exhaustiva.
- La colaboración con el cliente, por encima de la negociación contractual.
- La respuesta al cambio, por encima del seguimiento de un plan.

Aunque hay valor en los elementos de la derecha, valoramos más los de la izquierda.»

En febrero de 2001, 17 profesionales del software fueron convocados por Kent Beck, que había publicado un par de años antes el libro en el que explicaba la nueva metodología *Extreme Programming* (Beck 2000). Todos ellos tenían algo en común: eran críticos de los modelos de producción basados en procesos.

Se reunieron en Salt Lake City para discutir sobre los procesos empleados por los equipos de programación.

En la reunión se acuñó el término «métodos ágiles» para definir a aquellos que estaban surgiendo como alternativa a las metodologías formales, tales como CMM-SW (precursor de CMMI), PMI, SPICE (proyecto inicial de ISO 15504)... a los que consideraban excesivamente pesados y rígidos por su carácter normativo y fuerte dependencia de planificaciones detalladas previas al desarrollo.

Los integrantes de la reunión resumieron en cuatro postulados lo que ha quedado denominado como Manifiesto Ágil, que son los valores sobre los que se asientan estos métodos. Son los que abren y se desarrollan en este apartado. También establecieron 12 principios, que mencionaremos al final.

«Valoramos más a los individuos y su interacción que a los procesos y las herramientas.»

El postulado más importante. Es indudable que los procesos ayudan: sirven de guía de operación, y disponer de las herramientas adecuadas mejora la eficiencia. Pero hay tareas que requieren talento y necesitan personas motivadas que lo aporten.



En una producción basada en procesos, lo que se persigue es que la calidad del resultado sea consecuencia de éstos, más que del conocimiento aportado por las personas que los ejecutan. En el desarrollo ágil, en cambio, los procesos son sólo una ayuda; un soporte para guiar el trabajo.

La defensa a ultranza de los procesos lleva a afirmar que con ellos se pueden conseguir resultados extraordinarios con personas mediocres, pero lo cierto es que esto no es así cuando se necesita creatividad e innovación.

«Valoramos más el software que funciona, por encima de la documentación exhaustiva.»

El Manifiesto Ágil no considera inútil la documentación: sólo la innecesaria. Los documentos son un soporte físico que permite registrar y comunicar información relevante para el proyecto. Además, por cuestiones legales o normativas, pueden ser obligatorios. Pero su relevancia debe ser menor que la del producto.

¿A qué nos referimos? Poder anticipar cómo funcionará el producto final observando prototipos y partes ya terminadas supone un *feedback* estimulante y enriquecedor, que genera ideas imposibles de concebir en un primer momento. Es por eso que elaborar un documento de requisitos muy detallado antes de empezar supone a menudo una pérdida de tiempo.

Se puede argumentar que la documentación detallada facilita transmitir información entre las personas implicadas en el proyecto, pero rara vez es así. Le falta la riqueza y producción de valor que se logra con la comunicación directa y la interacción con prototipos del producto. De hecho, no sólo carece de esas ventajas, sino que entorpece y crea barreras burocráticas entre departamentos e individuos.



Por eso, siempre que sea posible, se debe reducir al mínimo indispensable el uso de documentación. Lo ideal es eliminar toda aquella que consuma trabajo sin aportar un valor directo al producto.

«Valoramos más la colaboración con el cliente que la negociación contractual.»

El objetivo de un proyecto ágil no es controlar la ejecución para garantizar que los planes iniciales se cumplen, sino proporcionar de forma continua el mayor valor posible al producto.

Como ya hemos comentado, al desarrollar productos en evolución continua (como una aplicación web, por ejemplo) no se puede definir en un documento de requisitos cerrado cómo debería ser el producto final. Es más eficiente tomar feedback directo a la vez que se desarrolla el producto, y en consecuencia redefinir y mejorar los requisitos de las partes que quedan.

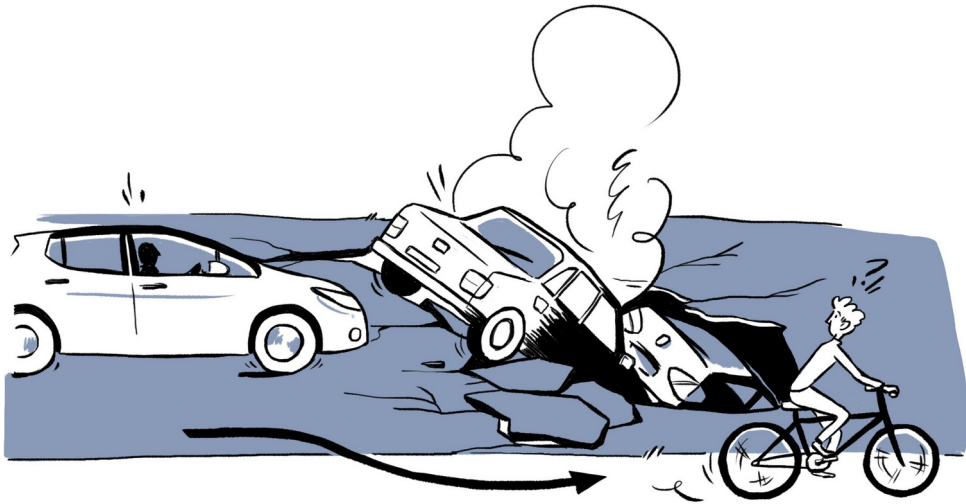


Para que el cliente sea consciente de los cambios conforme van surgiendo, debe acompañar al equipo durante el proceso. La mejor relación entre cliente y equipo es una de implicación y colaboración directa, no una contractual, que tiende a delimitar responsabilidades al principio del proyecto y ya está.

«Valoramos más la respuesta al cambio que el seguimiento de un plan.»

Los principales valores de la gestión ágil son la anticipación y la adaptación, diferentes a los de la gestión de proyectos ortodoxa: planificación y control para garantizar el cumplimiento del plan.

Para desarrollar productos de requisitos inestables, en los que es inherente el cambio y la evolución rápida y continua, resulta mucho más valiosa la capacidad de respuesta que la de seguimiento y aseguramiento de planes.



Los 12 principios del Manifiesto Ágil

Además de los cuatro postulados que acabamos de ver, el Manifiesto Ágil establece estos 12 principios:

1. Nuestra principal prioridad es satisfacer al cliente a través de la entrega temprana y continua de software de valor.
2. Son bienvenidos los requisitos cambiantes, incluso si llegan tarde al desarrollo. Los procesos ágiles se dobligan al cambio como ventaja competitiva para el cliente.
3. Entregar con frecuencia software que funcione, en periodos de un par de semanas hasta un par de meses, con preferencia en los periodos breves.
4. Las personas del negocio y los desarrolladores deben trabajar juntos de forma cotidiana a través del proyecto.
5. Construcción de proyectos en torno a individuos motivados, dándoles la oportunidad y el respaldo que necesitan y procurándoles confianza para que realicen la tarea.
6. La forma más eficiente y efectiva de comunicar información de ida y vuelta dentro de un equipo de desarrollo es mediante la conversación cara a cara.
7. El software que funciona es la principal medida del progreso.
8. Los procesos ágiles promueven el desarrollo sostenido. Los patrocinadores, desarrolladores y usuarios deben mantener un ritmo constante de forma indefinida.
9. La atención continua a la excelencia técnica enaltece la agilidad.
10. La simplicidad como arte de maximizar la cantidad de trabajo que no se hace, es esencial.
11. Las mejores arquitecturas, requisitos y diseños emergen de equipos que se autoorganizan.
12. En intervalos regulares, el equipo reflexiona sobre la forma de ser más efectivo y ajusta su conducta en consecuencia.

Origen de scrum

Scrum es un modelo de desarrollo ágil caracterizado por:

- Equipos autónomos y autogestionados que comparten su conocimiento de forma abierta y aprenden juntos.
- Una estrategia de desarrollo incremental, en lugar de la planificación completa del producto.
- Basar la calidad del resultado en el conocimiento tácito de las personas y su creatividad; no en la calidad de los procesos empleados.
- Solapar las diferentes fases del desarrollo, en lugar de realizarlas una tras otra en un ciclo secuencial o «de cascada».

El origen de la palabra se encuentra en un ámbito muy alejado del de la gestión de proyectos: en el deporte. En rugby, «scrum» es el término que define a la formación en la que ambos equipos, agazapados y atenazados entre sí, empujan para obtener el balón sin tocarlo con la mano.

Ahora bien, para lo que a nosotros nos interesa, tenemos que desplazarnos al Japón de los 80, cuando los investigadores Ikujiro Nonaka y Hirotaka Takeuchi dieron una dimensión polisémica al término.

Identificaron una novedosa forma de desarrollo en las empresas de manufactura industrial que estaban obteniendo los mejores resultados de innovación y tiempo de salida al mercado: Fuji Xerox, Canon, Honda, Nec, Epson, Brother, 3M y Hewlett-Packard (Nonaka 1986). Compararon su forma de trabajo en equipos autoorganizados con el avance en formación de los jugadores de rugby, de ahí el término.

Aunque esta forma de trabajo surgió en empresas de productos tecnológicos, en la manufactura industrial, a partir de 1995 se empezaron a aplicar también a la industria del software. En este año, Ken Schwaber presentó en OOPSLA (conferencia anual Object-Oriented Programming, Systems, Languages & Applications) una metodología de desarrollo de software basada en un ambiente scrum, usando ese mismo término (Schwaber 1995). Este primer marco presentaba una serie de fases y «artefactos»: *pregame*, *game*, *postgame*, *planning*, *sprints*,

wrap... Algunos se han mantenido y los veremos, pero en general las reglas del juego han cambiado mucho desde entonces.

No existe una autoridad que determine lo que es scrum y lo que no. Ha cambiado y seguirá evolucionando con las aportaciones de la comunidad de profesionales, que define las prácticas que resultan más útiles. El espíritu original, eso sí, se mantiene: las prácticas deben ayudar a equipos a autogestionarse y mantener un flujo de avance continuo, produciendo resultados de forma iterativa y frecuente. Es lo bonito y lo emocionante de trabajar en este tipo de empresas.

Entre los eventos y prácticas que se han ido incorporando se incluyen las reuniones retrospectivas, las reuniones de refinamiento de la pila de producto, *DoR* (*Definition of Ready*), *story maps*...

Scrum Manager® usa el término «scrum» entendido con el significado original, el que le dieron Nonaka y Takeuchi.

Desmontando la gestión de proyectos

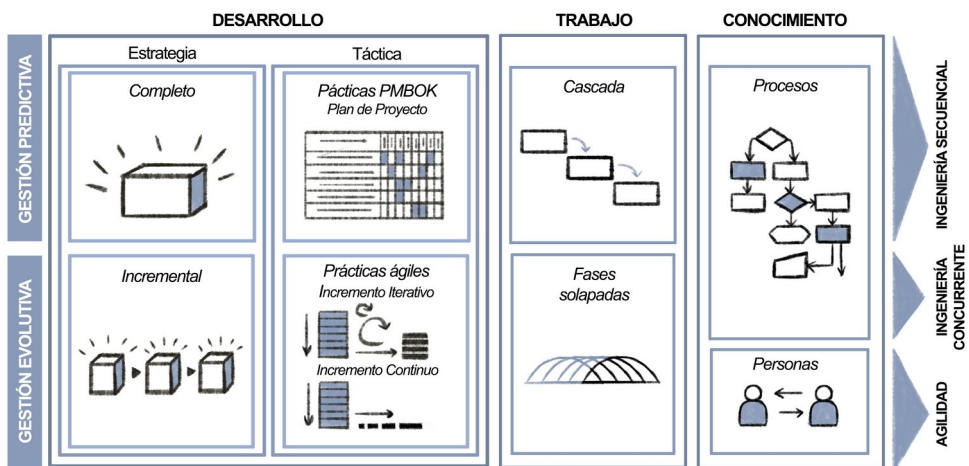
Desde los 80 se han desarrollado tantos modelos y prácticas para mejorar la calidad y eficiencia de los proyectos¹ que puede resultar abrumador. En este apartado vamos a trascender las etiquetas y a resumir la base de estos marcos, los principios que subyacen y las estrategias con las que se desarrollan.

Usaremos como coordenadas tres conceptos y dos modelos de gestión.

- Los tres primeros son: desarrollo, trabajo y conocimiento.
- Los modelos, que ya han sido mencionados a lo largo del manual, son: gestión predictiva y gestión evolutiva.

Con estas cinco ideas se despeja y simplifica el aparente laberinto de modelos de marcos de trabajo, pues al final todos ellos se pueden entender dentro de este diagrama.

GESTIÓN DE PROYECTOS: DIAGRAMA DE CONCEPTOS



¹ En desarrollo de de software, por ejemplo: CMMI, ISO 15504, RUP, XP, ITIL, ASD, PRINCE, LEAN, KANBAN, TDD... y scrum.

1. Desarrollo

El desarrollo del proyecto puede darse de forma completa o incremental.

- En el caso de un desarrollo completo, la descripción de lo que se desea obtener está disponible al inicio del proyecto; es completa y detallada y sirve de base para estimar. Con el plan inicial se organizan tareas, recursos y agenda de trabajo. Durante la ejecución se gestiona el cumplimiento de lo que se ha previsto.
- En los desarrollos incrementales, la descripción completa de lo que se desea obtener no está disponible al inicio. Se complementa y evoluciona durante el desarrollo, que se puede gestionar con dos tácticas diferentes:
 - Desarrollo incremental continuo: Empleando técnicas para lograr un flujo continuo de desarrollo de las funcionalidades o partes del producto, que se entregan de forma continua al cliente.
 - Desarrollo iterativo: Empleando técnicas de tiempo prefijado o «*timeboxing*» para mantener la producción de incrementos del producto a un ritmo fijo. Este es el marco de producción empleado al aplicar el marco estándar de scrum, que define como sprint (→ Eventos) a cada iteración de desarrollo, al final de la cual se produce un «incremento» del producto: una parte entregable y lista para usarse.

2. Trabajo

La forma de trabajar puede ser secuencial («en cascada») o concurrente.

- El trabajo secuencial divide el trabajo en fases. Una fase nueva comienza cuando se termina la anterior. El ejemplo más habitual es el ciclo de cascada definido en ingeniería del software, cuyas fases son: definición de requisitos, análisis, diseño, codificación, pruebas e implementación.
- Trabajar de forma concurrente significa solapar en el tiempo las diferentes fases. Siguiendo con el ejemplo de ingeniería de software, todas las fases del párrafo anterior se revisarían de forma simultánea y continua.

3. Conocimiento

Los diferentes modelos pueden ubicar el conocimiento o bien en los procesos o en las personas.

- En una producción basada en procesos: el conocimiento es explícito. La calidad del resultado se encuentra, en mayor medida, en los procesos y la tecnología empleada.
- En la producción basada en las personas: el conocimiento es tácito. La calidad del resultado depende de la experiencia de los miembros de la organización. No de seguir un proceso de manera correcta, sino de que quienes trabajen sean personas motivadas y con talento.

Un ejemplo de conocimiento explícito y tácito sería la diferencia entre la cena preparada por un robot de cocina o de forma libre. Cualquiera puede preparar la primera siguiendo las instrucciones.

El resultado siempre será el mismo sin importar la habilidad. En el segundo caso, prima el talento de la persona. Un

aficionado no preparará lo mismo que un chef de alta cocina. Ambos se beneficiarán de tener buenas herramientas, como sartenes que no se peguen o cuchillos bien afilados, pero son sólo una ayuda.



«El conocimiento tácito es personal, específico del contexto, y por tanto difícil de formalizar y comunicar. El conocimiento explícito o «codificado», por otro lado, es conocimiento que puede transmitirse con lenguaje formal y sistemático.» (Nonaka 1995)

Ingeniería secuencial

La ingeniería secuencial, también llamada gestión predictiva, tiene como objetivo ofrecer resultados predecibles. Un proyecto exitoso según estos modelos desarrollará el producto previsto sin exceder el plazo ni los recursos acordados. El tipo de desarrollo de la gestión predictiva es «completo», y se emplean prácticas de planificación tradicional.

En el mundo del software los principales referentes en el desarrollo de conocimiento para este tipo de gestión son PMI e IPMA y los modelos de procesos CMMI, ISO 15504, SPICE... Todos ellos emplean ingeniería secuencial y producción basada en procesos.

Gestión evolutiva: ingeniería concurrente y agilidad

La gestión evolutiva tiene como objetivo entregar lo antes posible un producto mínimo viable, e incrementar su valor de forma continua. Emplea una estrategia de solapamiento de las fases de trabajo y desarrollo incremental, que se puede obtener manteniendo un ritmo de iteraciones breves y cíclicas o un flujo de desarrollo constante.

Puede llevarse a cabo con producción basada en procesos (ingeniería concurrente) o con producción basada en personas (agilidad). Es importante esta distinción, porque sin ella se generan situaciones confusas que llegan a considerar agilidad a la simple aplicación de las reglas estándar de scrum (ciclo de incremento iterativo con roles y artefactos definidos), o al simple uso de técnicas de gestión visual *kanban* para mantener un flujo continuo de tareas.

Ingeniería concurrente	Agilidad
Emplea recursos propios de la gestión ágil: solapamiento de fases de desarrollo, equipos multidisciplinares e iteraciones frecuentes de mejora. Se centra en la calidad de los procesos.	Reduce o elimina tareas administrativo-burocráticas que no aportan valor al producto o al sistema de desarrollo. Propia de las empresas del conocimiento. Se centra en el conocimiento tácito de las personas, en la cultura y el talento.

Scrum

Recapitulando, volvemos a encontrarnos con las características de scrum (→ Origen de scrum) y vemos cómo encajan dentro de las características de la gestión ágil:

- Utiliza una estrategia de desarrollo incremental (que puede ser iterativo, usando «timeboxing», o continuo).
- Solapa las diferentes fases del desarrollo.
- Basa la calidad del resultado en el conocimiento tácito de las personas y su creatividad.
- Además, scrum se caracteriza también por el trabajo en equipos autónomos y autoorganizados, que comparten su conocimiento y aprenden juntos. De ahí el nombre y la metáfora de «avanzar en scrum».

Diferenciando las prácticas de los principios y valores scrum

Cuando se empieza a trabajar con scrum, como con cualquier otra herramienta, es recomendable leer el manual y seguir las instrucciones; es decir, adoptar el marco estándar: el que se explica en la primera parte de este manual, con los roles, artefactos y eventos que lo configuran.

Conviene no engañarse: si el foco está puesto en el proceso y no en el conocimiento tácito de las personas no se está haciendo agilidad, sino ingeniería concurrente. Cuando se alcanza un flujo de avance iterativo, se puede intentar ir más allá. Llega el momento de desaprender las prácticas y de apoyarse en los principios y valores de scrum, adaptando éste y otras técnicas y marcos a las características concretas del proyecto o del equipo. En la mayoría de empresas ágiles estas prácticas se pueden adaptar, y de hecho se adaptan.

La primera parte del libro desarrolla las técnicas más extendidas de scrum, el marco estándar que puede encontrarse aquí, en Internet y en otros manuales: las reglas de aplicación, roles, eventos y artefactos. En la segunda parte explicaremos cómo quitar esos «ruedines» de la bici, que vienen muy bien al principio pero pueden entorpecernos a la larga, para seguir avanzando.

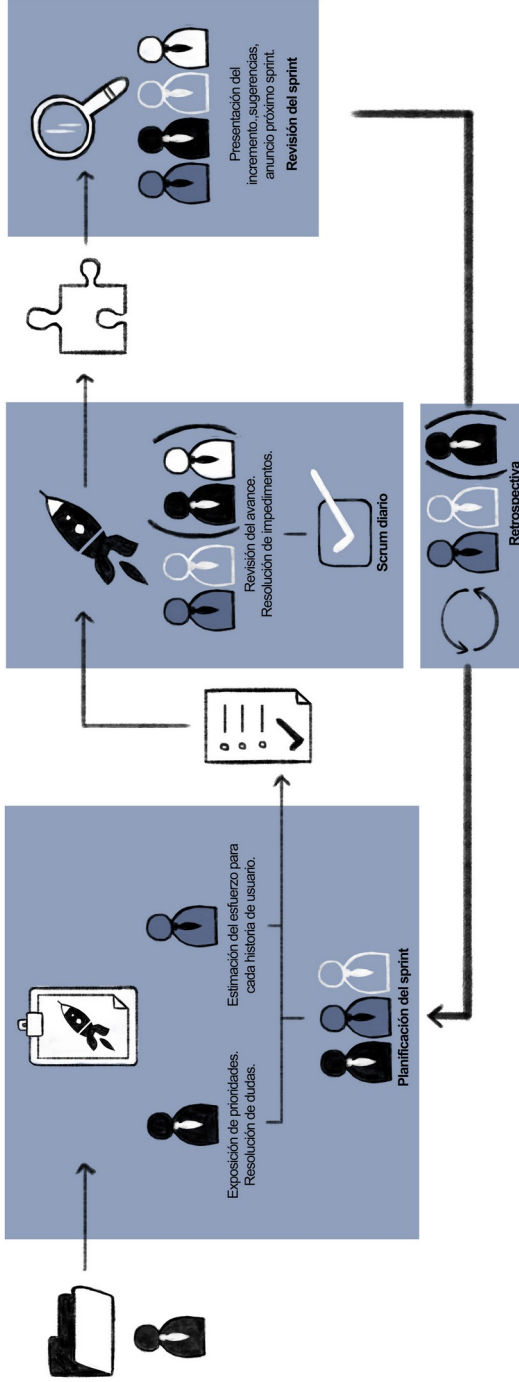


PARTE I: EL CICLO SCRUM

APRENDIENDO LAS PRÁCTICAS ESTÁNDAR



LAS REGLAS DE SCRUM



ROLES	ARTEFACTOS	EVENTOS
PROPIETARIO DEL PRODUCTO Determina las prioridades. Una sola persona.	PILA DEL PRODUCTO Relación de requisitos del producto, no es necesario excesivo detalle. Priorizados. Lista en evolución y abierta a todos los roles. El propietario del producto es su responsable y quien decide.	PLANIFICACIÓN DEL SPRINT 1 jornada de trabajo (máx). El propietario del producto explica las prioridades. El equipo estima el esfuerzo de los requisitos prioritarios y se elabora la pila del sprint. El equipo define en una frase el objetivo del sprint.
EQUIPO DE DESARROLLO Construye el producto.	PILA DEL SPRINT Requisitos comprometidos por el equipo para el sprint con nivel de detalle suficiente para su ejecución.	SPRINT Ciclo de desarrollo básico en el marco estándar de scrum, de duración recomendada inferior a un mes y nunca mayor de 6 semanas.
SCRUM MASTER Gestiona y facilita la ejecución de las reglas del Scrum.	INCREMENTO Parte del producto desarrollada en un sprint, en condiciones de ser usada (pruebas, codificación limpia y documentada).	RETROSPECTIVA El equipo autocalifica la forma de trabajo. Identificación de fortalezas y debilidades. Refuerzo de las primeras, plan de mejora de las segundas.
INTERESADOS Resto de implicados. Asesoran y observan.		SCRUM DIARIO 15 minutos máximo. Responsabilidad del equipo. Cada miembro expone: Lo que hizo ayer, lo que va a hacer hoy y si tiene o prevé problemas. Se actualiza la pila del sprint.

El ciclo scrum

A fecha de la publicación de este manual, los componentes del ciclo estándar de scrum son:

- Equipo scrum, compuesto de los siguientes roles:
 - Desarrolladores.
 - Propietario del producto.
 - Scrum master.
- Artefactos:
 - Pila del producto.
 - Pila del sprint.
 - Incremento.
- Eventos:
 - Sprint.
 - Reunión de planificación del sprint.
 - Scrum diario.
 - Revisión del sprint.
 - Retrospectiva del sprint.

Se comienza con la visión general del resultado que se desea, y a partir de ella se especifica y da detalle a las funcionalidades que se desean obtener en primer lugar.

Cada ciclo de desarrollo o iteración (sprint) finaliza con la entrega de una parte operativa del producto (incremento). La duración de cada sprint puede ser de una hasta seis semanas, aunque se recomienda que no exceda de un mes.

En scrum, el equipo monitoriza la evolución de cada sprint en reuniones breves diarias donde se revisa el trabajo realizado por cada miembro el día anterior, y el previsto para el día actual. Estas reuniones son de tiempo cerrado, de 5 a 15 minutos máximo, se realizan de pie junto a un tablero o pizarra con información de las tareas del sprint y el trabajo pendiente en cada una. Se denominan «reunión de pie» o «scrum diario» (en inglés *stand-up meeting*, *daily scrum* o *morning rollcall*).

Scrum maneja empíricamente la evolución del proyecto con las siguientes tácticas:

Revisión de las iteraciones

Al finalizar cada sprint se revisa funcionalmente el resultado, con todos los implicados en el proyecto. Por tanto, la duración del sprint es el período de tiempo máximo para descubrir planteamientos erróneos, mejorables, o malinterpretaciones en las funcionalidades del producto.

Desarrollo incremental

No se trabaja con diseños o abstracciones. El desarrollo incremental ofrece al final de cada iteración una parte de producto operativa, que se puede usar, inspeccionar y evaluar.

Solapamiento de fases

Durante la construcción se depura el diseño y la arquitectura, y no se cierran en una primera fase del proyecto. Las distintas fases que el desarrollo en cascada realiza de forma secuencial, una tras otra, en scrum se solapan y avanzan de forma simultánea.

Autogestión

La gestión predictiva asigna al rol de gestor del proyecto la responsabilidad de su gestión y resolución. En scrum los equipos son autogestionados, con un ámbito de decisión suficiente para adoptar las resoluciones que consideren oportunas. Esto agiliza la toma de decisiones y permite responder con rapidez ante imprevistos.

Colaboración

Todos los miembros del equipo colaboran de forma abierta con los demás, según sus capacidades y no según su rol o su puesto.

Mediante la autogestión y la colaboración se puede gestionar con solvencia la labor que de otra forma realizaría un gestor de proyectos.

Roles del equipo scrum

Todas las personas implicadas con el proyecto tienen, según sus roles, diferentes niveles de compromiso y responsabilidad. En función de esto se suele diferenciar entre roles «comprometidos» e «implicados».

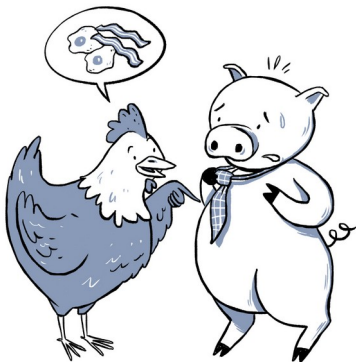
Comprometidos:

- Propietario del producto: es la persona responsable de lograr el mayor valor de producto para los clientes, usuarios y resto de implicados.
- Desarrolladores: grupo o grupos de trabajo que desarrollan el producto.

Implicados:

- Otras partes interesadas: dirección, gerencias, comerciales, *marketing*...
- Scrum master: persona responsable del funcionamiento de scrum como marco de trabajo en la organización.

En círculos de scrum es frecuente llamar a los primeros (sin ninguna connotación peyorativa) «cerdos» y a los segundos «gallinas». El origen de estos nombres está en la siguiente historia, que ilustra de forma gráfica la diferencia entre compromiso e implicación en el proyecto:



Una gallina y un cerdo paseaban por la calle. La gallina preguntó al cerdo:

-¿Quieres abrir un restaurante conmigo?

El cerdo consideró la propuesta y respondió:

-Sí, me gustaría. ¿Cómo lo llamaríamos?

-Huevos con Jamón.

El cerdo se detuvo, hizo una pausa y contestó:

-Pensándolo mejor, creo que no voy a abrir un restaurante contigo. Yo estaría realmente comprometido... mientras que tu estarías sólo implicada.

Propietario del producto

El «propietario del producto» o «*product owner*» es quien toma las decisiones del cliente. Su responsabilidad es el valor del producto.

Para simplificar la comunicación y toma de decisiones es necesario que este rol recaiga en una única persona. Si el cliente es una organización grande, o con varios departamentos, puede adoptar la forma de comunicación interna que consideren oportuna, pero en el equipo de trabajo sólo se integra a una persona. Ésta representa al cliente y debe tener el conocimiento y las atribuciones necesarias para tomar las decisiones que le corresponden.

En los desarrollos internos para la propia empresa, suele asumir este rol el *product manager* o el responsable de marketing. En desarrollos para clientes externos, el responsable del proceso de adquisición del cliente. Según las circunstancias del proyecto es posible incluso que el propietario del producto delegue en el equipo, o en alguien de su confianza, pero incluso en esos casos mantiene sus responsabilidades:

- Desarrollo y administración de la pila del producto.
- Exposición de la visión e historias de usuario, y participación en la reunión de planificación de cada sprint (→ Eventos).

Es quien está a cargo de la «pila del producto» (→ Artefactos). Esto quiere decir que es quien decide en última instancia cómo será el producto final y el orden en el que se van construyendo los incrementos; qué se pone y qué se quita, así como cuál es la prioridad de las «historias de usuario» (→ Artefactos). Conoce el plan del producto, sus posibilidades, plan de inversión y el retorno esperado a la inversión realizada. Como representante del cliente, también se responsabiliza de cumplir con los plazos de entrega previstos de las versiones del producto.

Tiene conocimiento experto sobre el entorno de negocio del cliente; sabe cuáles son sus necesidades y el objetivo que se persigue con el proyecto. Esto es fundamental para poder compartir esta visión con el equipo y priorizar requisitos. Debe estar al corriente y realizar análisis constantes del entorno de negocio: evolución del mercado, competencia, alternativas... Y combinar esta información con la que surja del equipo durante el proceso de creación: sugerencias, alternativas

técnicas, pruebas y evaluación de cada incremento. Es necesario que conozca scrum, para realizar con solvencia las tareas que le corresponden. Y, en circunstancias ideales, que conozca y haya trabajado previamente con el mismo equipo. La organización debe respetar sus decisiones y no modificar prioridades ni elementos de la pila del producto.

Desarrolladores

Lo forman el grupo de profesionales que realizan el «incremento» (→ Artefactos) de cada sprint.

Se recomienda que el equipo de desarrolladores tenga entre 3 y 9 personas. Más allá de 9 resulta difícil mantener la comunicación directa, y se manifiestan con más intensidad los roces habituales de la dinámica de grupos, que comienzan a aparecer a partir de 6 personas. En el cómputo del número de desarrolladores no se cuentan ni al scrum master ni al propietario del producto, a no ser que trabajen activamente en el desarrollo del producto. Es un equipo multifuncional, en el que todos los miembros trabajan de forma solidaria con responsabilidad compartida. Es posible que algunos miembros sean especialistas en áreas concretas, pero la responsabilidad, el incremento, recae sobre el equipo en conjunto. Las principales responsabilidades, más allá de la autogestión y uso de tecnologías ágiles, son las que marcan la diferencia entre «grupo de trabajo» y «equipo»:

- En un grupo de trabajo las personas tienen una asignación específica de tareas, responsabilidades, y siguen un proceso o pautas de ejecución. Los operarios de una cadena forman un grupo de trabajo; aunque tienen un jefe común, y trabajan en la misma organización, cada uno responde de forma individual.
- Un equipo tiene espíritu de colaboración y un propósito común: conseguir el mayor valor posible para la visión del cliente. Un equipo scrum responde en su conjunto. Trabaja de forma cohesionada y autogestionada.

No hay un gestor para delimitar, asignar y coordinar las tareas. Son los propios miembros los que se coordinan. En el equipo todos conocen y comprenden la visión del propietario del producto. Todos aportan y colaboran con el propietario del producto en el desarrollo de la pila del producto, participan en la toma de decisiones, y respetan las opiniones y

aportes de los demás. Comparten el objetivo de cada sprint y la responsabilidad del logro. Por último, todos están familiarizados con scrum.

Scrum master

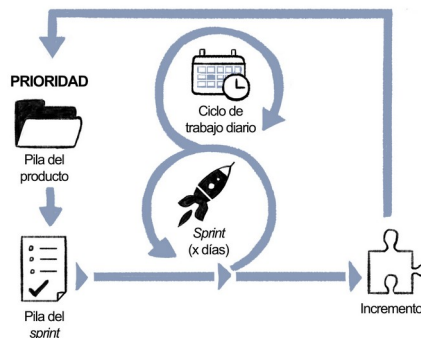
Es el responsable del cumplimiento de las reglas del marco de scrum. Se asegura que éstas son entendidas por la organización y de que se trabaja conforme a ellas. Asesora y da la formación necesaria al propietario del producto y al equipo, y configura, diseña y mejora de forma continua las prácticas ágiles de la organización. El fin es que equipo y cliente sean capaces de organizarse y trabajar con autonomía.

También es responsabilidad suya moderar las reuniones de scrum diarias, gestionar las dificultades de dinámica de grupo que puedan surgir en el equipo, y solucionar los impedimentos detectados durante el scrum diario para que el sprint siga avanzando.

Artefactos

Los artefactos de scrum son sus herramientas, sus bloques de construcción elementales. Ayudan a los «roles» durante los «eventos».

EL CICLO ITERATIVO EN SCRUM



Artefactos más extendidos

Podemos destacar tres artefactos clave para el funcionamiento del marco estándar:

- Pila del producto / *product backlog*: Registra y prioriza los requisitos desde el punto de vista del cliente. Empieza con una visión inicial del producto y crece y evoluciona durante el desarrollo. Los requisitos suelen denominarse «historias de usuario», que se descomponen en «tarefas» de menor tamaño, normalmente de un día de trabajo como máximo.
- Pila del sprint / *sprint backlog*: Refleja los requisitos desde el punto de vista del equipo. Es una lista de los trabajos a realizar durante un sprint (→ Eventos) para generar el «incremento» previsto.
- Incremento: resultado de cada sprint.

Otros artefactos

También son habituales:

- Gráfico de avance o *burn down chart*: indica el trabajo pendiente y la velocidad a la que se están completando las tareas para deducir si se completarán todas en el tiempo estimado. El equipo lo actualiza a diario.
- Gráfico de producto o *burn up chart*: si el gráfico de avance mide lo que falta, el de producto mide cuánto se ha construido o completado.
- Definition of Ready (DoR): acuerdo que define cuándo una historia de usuario se considera «lista» para ser descompuesta en tareas, estimada e incluida en un sprint.
- *Definition of Done (DoD)*: acuerdo sobre los criterios para considerar que una parte del trabajo (tarea, historia...) está terminada.

Pila del producto: los requisitos del cliente

La «pila del producto» es el inventario de funcionalidades, mejoras, tecnología y corrección de errores que deben incorporarse al producto a través de los sucesivos sprints. Representa todo aquello que esperan cliente, usuarios y demás partes interesadas. Lo más común es referirse a las entradas de esta pila como «historias de usuario». Algunos ejemplos:

- «Ofrecer a los usuarios la consulta de archivos publicados por un determinado miembro de la plataforma».
- «Consultar los pedidos realizados por un vendedor en un rango de fechas.»
- «Ofrecer la consulta de un archivo a través de un API web.»

La característica esencial de este artefacto es que contiene información viva, en continua evolución, y que más que un documento de requisitos es una herramienta que facilita la comunicación de información al equipo. Al comenzar el proyecto la lista contiene unos pocos requisitos, aquellos conocidos y mejor entendidos en ese momento, porque se ampliará y modificará conforme avance el desarrollo. Este carácter dinámico permite que el producto se adapte a circunstancias cambiantes.

Una vez que la pila del producto tiene historias suficientes para realizar un primer sprint es suficiente para empezar.

A partir de entonces el propietario del producto mantendrá las historias de la pila ordenadas según su prioridad. El nivel de urgencia vendrá marcado por lo necesaria y valiosa que sea cada funcionalidad.

Por otro lado, el grado de concreción de las historias de usuario deberá ser proporcional a su prioridad. Las más prioritarias deben estar lo bastante detalladas como para descomponerse en tareas y pasar al siguiente sprint.

Las tareas de priorización, detalle y preestimación de las historias, previas al sprint, se suelen llamar «preparación» o «*grooming*». El propietario del producto y los desarrolladores pueden realizarlas en cualquier momento, de forma colaborativa, pero nunca deberían consumir más del 10% de la capacidad de trabajo del equipo. Más tarde los desarrolladores realizarán una segunda estimación más detallada, en la «reunión de planificación del sprint» (→ Eventos), al descomponer las «historias» en «tareas». La responsabilidad de estimar el esfuerzo previsible para cada elemento de la posterior lista de tareas (→ Pila del sprint) es de los desarrolladores que, en principio, harán el trabajo. (→ Métricas y estimación ágil).

Las historias de usuario de la pila del producto que pueden ser incorporadas a un sprint se denominan «preparadas» o «ready». Se aplica este término (o similar) para indicar que el propietario del producto y el equipo están de acuerdo en que la historia está lista para ser seleccionada para el sprint. Es decir: está definida, preestimada, es asumible por sí misma en un único sprint, y se han establecido los criterios para considerarla terminada, así como la persona responsable de verificar que se cumplen.

Para confeccionar y mantener la pila de producto, lo ideal es emplear medios simples, conocidos y compartidos por todo el equipo. Es un radiador de información útil y una herramienta que facilita la comunicación directa. Se pueden anotar las historias de usuario, por ejemplo, en etiquetas adhesivas sobre tableros, ordenándolas según su prioridad; o emplear una herramienta de gestión con la que todo el equipo esté familiarizado, tipo Trello.

El objetivo de la pila del producto es describir el estado que tendrá el producto en el futuro y que dibuja la visión compartida por el equipo para planificar.

Pila del sprint

SPRINT																
INICIO	DURACIÓN		J	V	L	M	X	J	V	L	M	J	V	L		
1	1-mar-07	12	1-mar	2-mar	5-mar	6-mar	7-mar	8-mar	9-mar	12-mar	13-mar	15-mar	16-mar	19-mar		
			23	23	19	16	16	13	9	9	9	9	9	9		
			276	246	216	190	178	158	110	110	110	110	110	110		
SPRINT BACKLOG																
Tarea	Estado	Responsal	ESFUERZO													
Descripción de la tarea 1	Terminada	Luis	16	16	16	16	16	16								
Descripción de la tarea 2	Terminada	Luis	12	8												
Descripción de la tarea 3	Terminada	Luis	4	4	4	4	4									
Descripción de la tarea 4	Terminada	Elena	8	4												
Descripción de la tarea 5	Terminada	Elena	16	16	4											
Descripción de la tarea 6	Terminada	Elena	6	6	2											
Descripción de la tarea 7	Terminada	Antonio	16	4												
Descripción de la tarea 8	Terminada	Antonio	16	16	20	12	4									
Descripción de la tarea 9	Terminada	Antonio	12	2												
Descripción de la tarea 10	En curso	Luis	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12		
Descripción de la tarea 11	Pendiente	Luis	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8		
Descripción de la tarea 12	Terminada	Luis	14	14	14	14	14	14								

Ejemplo de pila del sprint.

La «pila del sprint» o «*sprint backlog*» es la lista de todas las tareas necesarias para construir las historias de usuario que se van a realizar en un sprint. En ella las historias de usuario se descomponen en unidades de tamaño adecuado para monitorizar el avance a diario, así como para identificar riesgos y problemas sin procesos de gestión complejos.

Todo el equipo colabora en la confección de esta pila, durante la «reunión de planificación del sprint» (→ Eventos), indicando para cada tarea el esfuerzo previsto para realizarla. Para calcular el «esfuerzo» de cada tarea en «puntos» o «tiempo ideal» (→ Métricas y estimación ágil) es habitual emplear técnicas como la estimación de póquer (→ Prácticas para flexibilizar scrum: estimación de póquer). Las tareas de mayor tamaño se dividen en otras, de modo una sola nunca dure más de un día de trabajo.

Si la pila del producto es territorio del propietario del producto, la pila del sprint es territorio del equipo. Sus miembros son los únicos que pueden modificarla durante el sprint.

Proporciona además comunicación visual directa y sobre ella el equipo revisa a diario el avance del sprint. Lo ideal es que se encuentre en un tablero o pared en el

mismo espacio físico donde se trabaja, para que sea visible por todos. Algunos soportes habituales son tableros físicos, hojas de cálculo compartidas, y herramientas colaborativas de gestión de proyectos tales como Todoist, Flow o Trello. Lo apropiado es utilizar el formato más cómodo para todos, teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- Debe incluir sólo la información necesaria:
 - Lista de tareas.
 - Persona responsable de cada tarea.
 - Estado en el que se encuentra y «esfuerzo» que queda para completarla.
- Debe servir de medio para registrar, en cada reunión diaria del sprint, el «esfuerzo» que le queda a cada tarea.
- Debe facilitar la consulta y la comunicación diaria y directa del equipo.

La pila del sprint debe definir y estar alineada con el objetivo del sprint, que marca un hito en el avance hacia la visión del producto.

Incremento

El «incremento» es la parte de producto producida en un sprint y que se encuentra en condiciones de ser entregada al cliente; es decir: terminada, probada y operativa. No se deben considerar incrementos a prototipos, módulos ni a partes pendientes de pruebas.

Idealmente, en scrum:

- Cada elemento de la pila del producto se refiere a funcionalidades entregables, no a trabajos internos del tipo «diseño de la base de datos».
- Se produce un incremento en cada iteración / sprint.

Sin embargo, el primer sprint suele ser una excepción. Se suele denominar «sprint cero» cuando tiene objetivos como «contrastar la plataforma y el diseño», que son necesarios al comenzar algunos proyectos. Implican trabajos de diseño o desarrollo de prototipos, para contrastar las herramientas o métodos de trabajo previstos.

Si la parte desarrollada requiere documentación, o procesos de validación y verificación documentados, éstos también tienen que estar realizados para considerar al incremento «terminado» o «*done*», es decir: entregable al cliente.

El objetivo del incremento es cumplir con las medidas de calidad que requiere el producto. La "definición de hecho", debe ser conocida y compartida por todo el equipo, y el incremento no se considera terminado hasta que no se alcanza el criterio de "hecho".

Eventos

En este apartado se detallan las prácticas y actividades que constituyen la rutina de trabajo en scrum.

Sprint: es el núcleo fundamental de scrum, en torno al que se organizan todos los demás. A veces se llama también «iteración». Es el nombre que recibe cada etapa de trabajo con un objetivo concreto dentro del proyecto. La división del trabajo en sprints, que tienen una duración fija y constante (a esto se suele denominar «timeboxing») permite mantener el ritmo de avance.

Reunión de planificación del sprint: marca el inicio de cada sprint. En ella se determina cuál es el objetivo de éste y las tareas necesarias para conseguirlo.

Scrum diario: breve reunión diaria en la que el equipo hace punto de situación para confirmar que se está avanzando al ritmo adecuado, o si hay algún impedimento detectarlo y actuar en consecuencia lo antes posible.

El protocolo más frecuente es que cada miembro informe de lo realizado el día anterior, lo que tiene previsto hacer a continuación y si prevé algún impedimento.

Cada persona actualiza en la pila del sprint el tiempo o esfuerzo pendiente de sus tareas, y con esta información se actualiza a su vez el gráfico con el que el equipo monitoriza el avance del sprint: el gráfico de avance o burn down.

Revisión del sprint: análisis e inspección del «incremento» generado, y adaptación de la pila del producto si resulta necesario.

Retrospectiva del sprint: reunión al finalizar el sprint en la que el equipo analiza aspectos operativos de su forma de trabajo y crea un plan de mejoras, para aplicarlo en la siguiente iteración.

Sprint

El evento clave de scrum para mantener un ritmo de avance continuo es el sprint: un periodo de tiempo acotado, cuya duración se recomienda que no exceda de 4 semanas, durante el que se construye un incremento del producto.

El incremento, como ya se vio en Artefactos, debe estar terminado; esto es: operativo y útil para el cliente, en condiciones de ser desplegado o distribuido.

Al comenzar a trabajar con scrum es recomendable considerar el sprint como el evento contenedor de todos los demás:

- Marca el ritmo de avance diario y permite visualizarlo y compartirlo en las «reuniones de pie».
- Marca un ritmo fijo para comprobar el desarrollo del producto en las reuniones de planificación y revisión del sprint.
- A ese mismo ritmo se introducen las reuniones de retrospectiva, para reflexionar y mejorar.

En implementaciones más maduras de scrum, sin embargo, es posible considerar que el ámbito del sprint es sólo la construcción del incremento, dejando a un lado las reuniones.

Esto puede interesar al equipo, por ejemplo, para poder calcular la velocidad del sprint considerando sólo el tiempo de trabajo, sin incluir las reuniones de inicio, cierre y retrospectiva; o para tener mayor flexibilidad al realizar sprints de duraciones diferentes; o para separar la frecuencia de las retrospectivas de la de los sprints.

Reunión de planificación del sprint

Esta reunión marca el inicio de cada sprint. En ella se toman como base las prioridades y necesidades de negocio del cliente y se determinan cuáles y cómo van a ser las funcionalidades que se incorporarán al producto al terminar el sprint.

Se trata de una reunión conducida por el scrum master (o, en su ausencia, un desarrollador) a la que deben asistir el propietario del producto y los desarrolladores, y en la que también pueden estar presentes otros implicados en el proyecto. Puede durar hasta una jornada de trabajo completa, según el volumen o complejidad de los elementos de la pila del producto (historias de usuario) que se desean incluir en el próximo incremento.

La reunión debe dar respuesta a tres cuestiones:

1.- ¿Por qué es valioso este sprint

El propietario del producto expone en qué forma el producto puede incrementar su valor con el resultado del sprint que se va a realizar. Esta cuestión determina cuál es el objetivo del sprint.

2.- ¿Qué se puede hacer en el sprint?

Una vez compartido cuál es el incremento de valor que espera el propietario del producto, los desarrolladores determinan los elementos de la pila del producto que van a realizar. En este proceso pueden refinarse los elementos de la pila que puedan necesitar mayor concreción o explicación.

3.- ¿Cómo se va a realizar el trabajo seleccionado?

Los desarrolladores descomponen cada elemento de la pila del producto en tareas que se deberían poder realizar en un día de trabajo o menos.

Se recomienda articular la reunión en dos partes de duración simila, separadas por una pausa:

1. Qué se entregará al terminar el sprint.
2. Cómo se conseguirá el incremento, estimando el tiempo de trabajo y los requisitos necesarios.

Precondiciones	
<p>La organización tiene determinados y asignados los recursos disponibles para llevar a cabo el sprint.</p> <p>Ya están «preparadas» las historias de usuario de mayor prioridad de la pila del producto, de forma que ya tienen un nivel de concreción suficiente y una estimación previa del trabajo que requieren.</p> <p>Los desarrolladores tienen un conocimiento de las tecnologías empleadas y del negocio del producto suficientes para realizar estimaciones, y para comprender los conceptos del negocio que expone el propietario del producto.</p>	
Entradas	Resultados
<p>Pila del producto.</p> <p>Producto desarrollado en los incrementos anteriores (excepto en el sprint 0).</p> <p>Velocidad o rendimiento del equipo en el último sprint, como criterio para estimar la cantidad de trabajo.</p> <p>Circunstancias de negocio del cliente y del escenario tecnológico empleado y valor que espera obtener el propietario del producto.</p>	<p>Pila del sprint.</p> <p>Duración del sprint y fecha de la reunión de revisión.</p> <p>Objetivo del sprint.</p> <p>Definición de hecho para considerar terminado el incremento del sprint.</p> <p>Definition of done to consider finished the increase of the sprint.</p>

Primera mitad: ¿por qué es valioso este sprint y qué se puede hacer en él?.

El propietario del producto es el responsable de la presentación en esta primera mitad de la reunión. Expone las historias de usuario de mayor prioridad, explicando qué se necesita y qué prevé que se podrá desarrollar en el siguiente sprint. Si la pila ha tenido cambios significativos desde la anterior reunión, explica las causas que los han ocasionado.

El objetivo es que todos comprendan, con un nivel de detalle suficiente, el incremento que se desea obtener con el sprint. La exposición debe estar abierta a preguntas y se pueden solicitar aclaraciones. Cualquier desarrollador puede proponer sugerencias, modificaciones y soluciones alternativas, y modificar la pila en consecuencia.

Esta reunión es un punto caliente de scrum para favorecer la fertilización cruzada de ideas y añadir valor a la visión del producto.

Tras reordenar y replantear las historias de la pila, el equipo define el «objetivo del sprint»: una frase que sintetiza cuál es el valor que se va a entregar al cliente. Exceptuando sprints dedicados a colecciones de tareas desordenadas, la elaboración de este lema de forma conjunta en la reunión es una garantía de que todo el equipo comprende y comparte la finalidad del trabajo, y durante el sprint sirve de criterio de referencia en la toma de decisiones.

Segunda mitad: ¿cómo se conseguirá el incremento?

Esta segunda parte debe considerarse como una «reunión del equipo», en la que deben estar todos los desarrolladores y ser ellos quienes descompongan, estimen y asignen el trabajo. El papel del propietario del producto es atender a dudas y comprobar que comprenden y comparten su objetivo.

El equipo desglosa cada elemento de la pila del producto en tareas y estima el esfuerzo para cada una de ellas, componiendo así la pila del sprint. Se establecen cuáles serán las prioritarias para los primeros días y se asignan tomando como criterios los conocimientos e intereses de cada miembro y procurando distribuir el trabajo de forma homogénea.

Funciones del scrum master durante la reunión de planificación del sprint

En caso de haber un scrum master asignado, éste será el moderador de la reunión.

Es responsable y garante de:

1. Realizar esta reunión antes de cada sprint.
2. Asegurar que se cuenta con una pila del producto preparada por el propietario del producto.
3. Ayudar a mantener el diálogo entre el propietario del producto y los desarrolladores.
4. Asegurar que se llegue a un acuerdo entre el propietario del producto y los desarrolladores respecto a lo que incluirá el incremento.
5. Ayudar a comprender la visión y necesidades de negocio del cliente.
6. Asegurar que se ha realizado una descomposición y estimación del trabajo realistas, y ha considerado las posibles tareas necesarias de análisis, investigación o apoyo.
7. Asegurar que al final de la reunión están objetivamente determinados:
 - Los elementos de la pila del producto que se van a ejecutar.
 - El objetivo del sprint.
 - La pila del sprint con todas las tareas estimadas.
 - La duración del sprint y la fecha de la reunión de revisión.
 - La definición de hecho que determinará que el incremento está terminado.

Scrum diario

Reunión diaria breve, de no más de 15 minutos, en la que los desarrolladores sincronizan el trabajo y establecen el plan para las 24 horas siguientes.

Entradas	Resultados
Pila del sprint y gráfico de avance con la información de la reunión anterior. Información del avance de cada miembro del equipo.	Pila del sprint y gráfico de avance actualizados. Información del avance de cada miembro del equipo.

Formato de la reunión

Se recomienda realizarla de pie junto a un tablero con la pila del sprint y el gráfico de avance o tablero kanban, para que todos puedan compartir la información y anotar.



En la reunión están presentes todos los desarrolladores, y pueden asistir también otras personas relacionadas con el proyecto o la organización, aunque éstas no intervienen.

Cada miembro del equipo de desarrollo explica lo que ha logrado desde el anterior scrum diario, lo que va a hacer hasta el siguiente, y si está teniendo algún problema o si prevé que puede encontrar algún impedimento. Se actualiza sobre la pila del sprint el esfuerzo que estima pendiente en las tareas que tiene asignadas, o se marcan como finalizadas las ya completadas. Al final de la reunión el equipo refresca el gráfico de avance del sprint (→ Prácticas para flexibilizar scrum: Gráfico burn down) con las estimaciones actualizadas.

El equipo es el responsable de esta reunión, no el scrum master; y no se trata de una reunión de inspección o control, sino de comunicación entre el equipo, para compartir el estado del trabajo, chequear el ritmo de avance y colaborar en posibles dificultades. El scrum master realizará las gestiones adecuadas para resolver estas últimas tras la reunión.

Revisión del sprint

Reunión realizada al final del sprint para comprobar el incremento. Lo habitual es que dure una o dos horas; en caso de incrementos de especial relevancia o complejidad, puede extenderse hasta 4 como máximo. Asiste todo el equipo scrum y todas las personas implicadas en el proyecto que lo deseen.

Esta reunión marca, a intervalos regulares, el ritmo de construcción, y la trayectoria que va tomando la visión del producto. Al ver y probar el incremento, el propietario del producto y el equipo en general obtienen feedback relevante para revisar la pila del producto. Se identifican las historias de usuario que se pueden considerar «hechas» («done») y las que no.

Entradas	Resultados
Incremento terminado.	Feedback para el propietario del producto: hito de seguimiento del avance del proyecto e información para mejorar su valor. Convocatoria de la reunión del siguiente sprint.

Formato de la reunión

Se trata de una reunión informal, en la que se muestra el resultado de la iteración, el incremento, en funcionamiento. Según las características del proyecto puede incluirse también documentación de usuario o técnica.

Más adelante, con la información obtenida, el propietario del producto tratará las posibles modificaciones que surjan.

Protocolo recomendado:

1. El equipo expone el objetivo del sprint, la lista de funcionalidades que se incluían y el incremento desarrollado.
2. El equipo hace una introducción general del sprint y demuestra el funcionamiento de las partes construidas. Se abre un turno de preguntas y sugerencias. Esta parte genera información valiosa para que el propietario del producto y el equipo en general puedan mejorar la visión del producto.

Retrospectiva del sprint

Reunión que se realiza tras la revisión de cada sprint, antes de la reunión de planificación del siguiente. La duración recomendada es de una a tres horas. Son un ejemplo de práctica que no se encontraba en el marco original de scrum, pero que ha ido consolidándose con el tiempo.

En ella el equipo scrum reflexiona sobre su forma de trabajar. Se identifican fortalezas y puntos débiles, para afianzar las primeras y planificar acciones de mejora sobre los segundos.

El hecho de que se realice normalmente al final de cada sprint lleva a veces a considerarla erróneamente como una reunión de «revisión de sprint», cuando es aconsejable tratarlas por separado, porque sus objetivos son diferentes. El objetivo de la revisión del sprint es analizar «qué» se está construyendo, el producto, mientras que una reunión retrospectiva se centra en el marco de trabajo, el «cómo».

En la retrospectiva del sprint participa todo el equipo scrum. Es importante que el propietario de producto se considere “equipo” más que “cliente”. Que la persona que desempeña el rol sea participativa y conocedora de los principios y valores de scrum. Si esto no fuera así, el scrum master debe actuar como facilitador para lograr su compromiso y participación o, si la situación lo requiere, no incluirlo en la retrospectiva.

Medición y estimación ágil

En este apartado vamos a explicar los conceptos básicos sobre medición y estimación ágil que conviene conocer.

Dicho esto: cuantas menos métricas, mejor. El objetivo de scrum es producir el mayor valor posible de forma continua, así que cabe preguntarse siempre cómo contribuye el uso del indicador en el valor que se proporciona al cliente. Medir es costoso y debe servir a un propósito mayor, no convertirse en un fin en sí mismo.

Los objetivos que perseguimos con las herramientas de estimación que vamos a ver ahora son: poder planificar la duración de cada sprint de forma realista, marcar el ritmo de avance (sobre todo en equipos que están empezado a trabajar de forma ágil), sincronizar equipos y cerrar fechas de entrega.

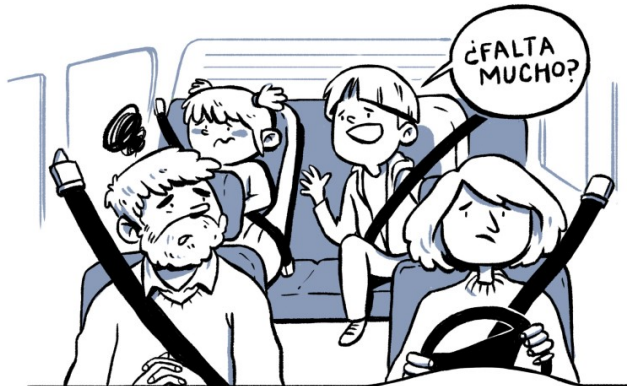
Dos conceptos clave:

- No se mide el trabajo realizado, sino el que queda.
- Se mide empleando unidades relativas.

¿Cuánto queda?

Medir el trabajo puede ser necesario por dos razones: para registrar el que ya se ha hecho, o para estimar por adelantado el que se debe realizar. En ambos casos se necesitan una unidad y un criterio objetivos de cuantificación.

Medir el trabajo ya realizado no entraña dificultad. Se puede hacer con unidades relativas al producto, como historias completadas; o a los recursos, como coste o tiempo de trabajo.



Pero la gestión de proyectos ágil no mide el trabajo ya hecho para calcular el avance del trabajo; es decir, restándolo del tiempo previsto. Por ejemplo: «Esto debía costar una semana. Como han pasado tres días, quedan cuatro para que esté terminado.» Esto, que suena lógico, en la realidad no se suele cumplir. Surgen imprevistos o se encuentran atajos que hacen que el tiempo estimado al principio no sea exacto. Teniendo esto en cuenta, no se determina el grado de avance por el trabajo realizado, sino por el que queda pendiente.

Esto lo entienden muy bien los niños. Cuando se sale de viaje, ¿qué es lo que preguntan, una y otra vez? ¿Cuánto tiempo llevan en el coche? No, no, no... ¡eso no les importa! La pregunta es: ¿cuánto queda?

Es posible que otros procesos de la organización necesiten registrar el esfuerzo invertido, pero calcular el avance del proyecto es diferente.

Scrum mide el trabajo pendiente, primero: para estimar el esfuerzo y tiempo previstos para realizar determinadas tareas, historias de usuario y «*epics*» (historias de gran tamaño). Y segundo: para determinar el grado de avance del proyecto, y en especial de cada sprint.

Unidades relativas: puntos de historia

El trabajo necesario para realizar un requisito o una historia de usuario no se puede prever de forma absoluta porque rara vez son realidades de una solución única. En el caso de que se pudiera, por otra parte, la complejidad de la medición haría una métrica demasiado pesada para la gestión ágil.



No resulta posible estimar con precisión la cantidad de trabajo que hay en un requisito. En consecuencia, tampoco se puede saber con antelación cuánto tiempo exigirá, porque a la incertidumbre del trabajo se suman las inherentes al tiempo: no

se puede estimar la cantidad o la calidad del trabajo que realiza una «persona media» por unidad de tiempo, porque son muy grandes las diferencias de unas personas a otras. Es más: la misma tarea realizada por la misma persona requerirá diferentes tiempos según las circunstancias.

Por todas estas razones, al estimar de forma ágil, se prefiere emplear unidades relativas. En gestión ágil se suelen emplear «puntos» como unidad de trabajo, usando denominaciones como «puntos de historia».

Cada organización, según sus circunstancias y su criterio, institucionaliza su métrica de trabajo, su «punto». Es el tamaño relativo de tareas que se suele emplear. Es importante que el significado y la forma de aplicar la métrica sea siempre la misma en las mediciones de la organización, y que sea conocida por todos.

El tipo de «punto» dependerá de la organización. En un equipo de programación el punto puede ser equivalente a preparar una pantalla de *login*; para un equipo de diseño gráfico, la maquetación de un tríptico.

El «punto» ayuda, por un lado, a dimensionar la estimación de una tarea comparándola con una ya conocida, y por otro lado, a contrastar la dificultad que la tarea presenta para cada miembro del equipo según sus especialidades. Un ejemplo para ilustrar esto último podría ser el esfuerzo que cuesta freír un huevo. Si se estima cuántos «huevos fritos» costaría planchar una camisa, la respuesta dependerá de la persona. Alguien puede ser muy habilidoso friendo huevos, pero muy torpe para planchar camisas, y estimará que eso le costaría «8 huevos fritos»; es decir, «8 puntos». Alguien muy acostumbrado a las tareas domésticas, en cambio, podría estimar la tarea en «un punto» o «un huevo frito».

Ambos tienen razón: la cuestión es que la persona que estime sea la que va a realizar la tarea. Los «puntos de historia» suelen ser una unidad relativa o abstracta basada en algo con lo que el equipo esté muy familiarizado.

Por último, con esto se puede estimar la velocidad: en scrum, ésta es igual a la cantidad de trabajo realizado por el equipo en un sprint. Así, por ejemplo, una velocidad de 150 puntos indica que el equipo realiza 150 puntos de trabajo en cada sprint.

No obstante, al salir del marco estándar de scrum podemos encontrar sprints de diferentes duraciones. Cuando esto sucede, se puede expresar la velocidad en

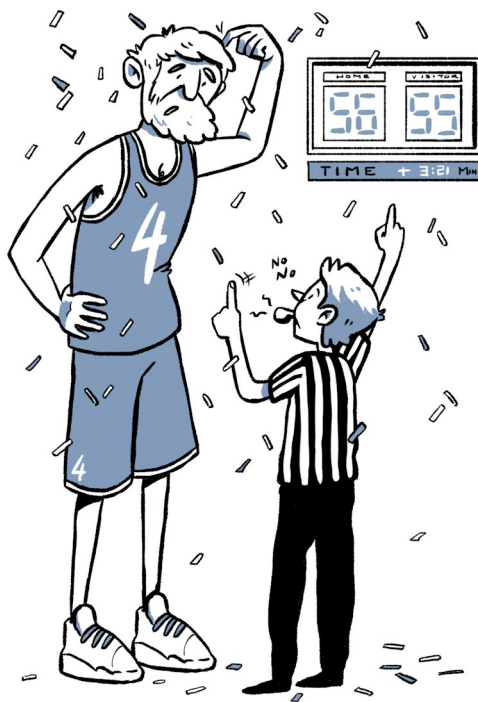
unidades de tiempo en lugar de por sprint. Es decir: «la velocidad media del equipo es de x puntos por semana».

Tiempo real y tiempo ideal

Cuando se calcula el calendario de un sprint tendemos a estimar el esfuerzo en «tiempo ideal»: tiempo de trabajo en condiciones ideales. Es lo que nos costaría realizar una tarea en un estado de flujo, concentrados y sin ninguna distracción o impedimento. Es importante ser conscientes de la diferencia por tanto entre el «tiempo ideal» y el «tiempo real» a la hora de estimar.

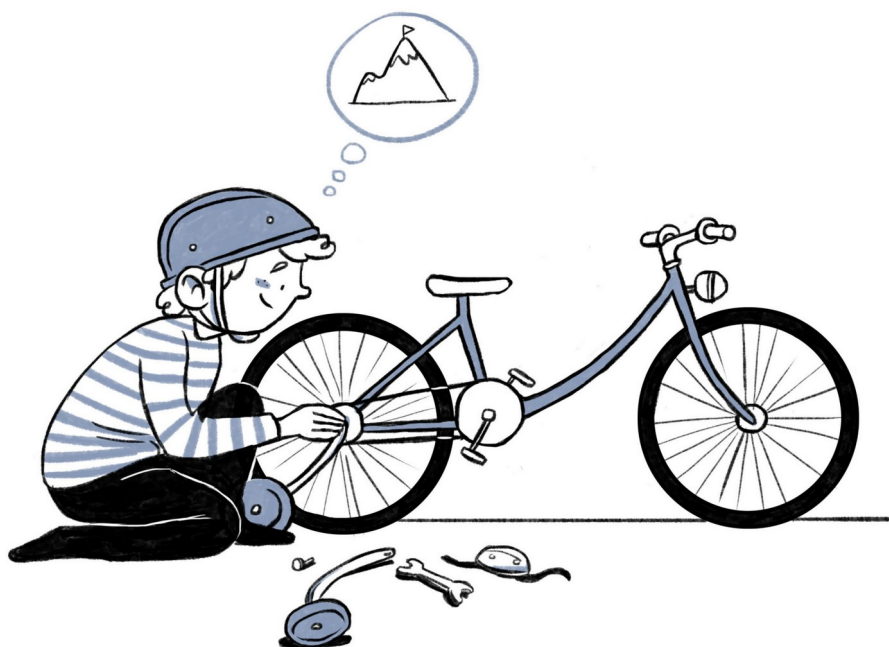
Si nos preguntan cuánto dura un partido de baloncesto, la respuesta en tiempo exacto de juego es 40 minutos, de igual forma que podemos decir que redactar un informe nos cuesta una hora. Pero el tiempo real de un partido de baloncesto suele ser de más de una hora, pues no puede terminar en empate. Se alarga por los tiempos muertos, las faltas, el entretiempo del partido y las prórrogas.

Todos sabemos que es normal que a veces un informe, que podría hacerse en una hora de «tiempo ideal», acabe ocupando media jornada de trabajo. Manejar estos dos conceptos de tiempo puede ayudarnos a organizar el trabajo de manera más objetiva y evitar el estrés de metas inalcanzables.



PARTE II: PRINCIPIOS Y VALORES

INTERIORIZANDO Y ADAPTANDO



Principios y valores scrum

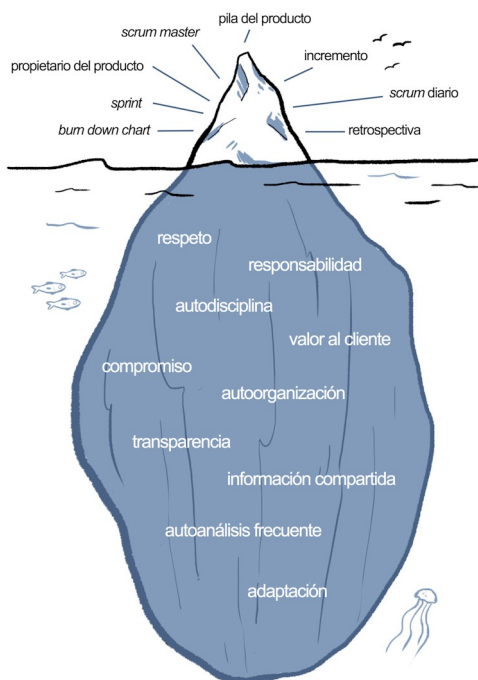
Hay algo que no se suele decir en los cursos de scrum: el marco que acabamos de estudiar, las prácticas y herramientas vistas en la primera parte de este manual, no funcionan sin unos principios y valores alineados con ellas.

¿Por qué? Porque las «prácticas» de scrum no son «procesos». No son pautas que garanticen resultados las ejecute quien las ejecute.

Scrum se asienta sobre el conocimiento tácito de las personas, así como sobre unos valores organizativos. Las prácticas son sólo las ramas del árbol y, sin unas buenas raíces, no darán frutos. Algo que conviene recordar de vez en cuando para no caer en el error de centrarnos sólo en las herramientas.

Los modelos de gestión facilitan el desarrollo de ciertos principios de trabajo y valores de la organización, sin los cuales trabajaremos en vacío.

Podemos encontrar empresas donde los principios están tan interiorizados que desarrollan su propio modelo de agilidad, con prácticas y técnicas diferentes a las que hemos visto, de otros modelos de agilidad o completamente originales, que dan como resultado productos innovadores y de calidad. Y empresas que, aplicando todas las prácticas del scrum estándar, sólo consiguen empleados alienados, desmotivados, estresados, y resultados mediocres.



Se necesita «flexibilidad» para adaptar lo aprendido a la realidad de cada empresa y proyecto. El objetivo es que la organización sea ágil en su conjunto, capaz de «avanzar en scrum», en escenarios de trabajo innovadores e inestables.

Para hacer una buena gestión, hay que estar al día de las últimas herramientas y después buscar la manera de ajustarlas al equipo, aprovechando lo que funcione y modificando o desechando lo que no; en lugar de pretender que las personas se adapten a métodos que no les convencen.

Los valores y principios pueden dividirse, aunque sea por pura semántica, en función de si están detrás de las prácticas ágiles o de la cultura de la organización. Los «principios» son el soporte de las prácticas; los «valores», de la cultura.

Principios

La finalidad de artefactos, eventos y otras técnicas ágiles es lograr que el trabajo se base en estos principios.

- **Entrega de valor.**

Entendiendo como tal a la entrega temprana y continua de valor al cliente, para lo que es necesario que éste colabore con el equipo y se comparta y comprenda su visión.

- **Mejora continua.**

En agilidad se reflexiona con frecuencia sobre los métodos de trabajo, cuestionando su efectividad y adaptándolos. El mismo esfuerzo autocrítico se aplica también a la mejora de los productos y servicios que se ofrecen.

- **Desarrollo iterativo e incremental.**

El producto final no se construye conforme a un plan inicial detallado y completo, sino que se arranca desde un «mínimo viable» sobre el que se van añadiendo incrementos.

- **Ritmo de trabajo sostenible.**

Alcanzar un ritmo de trabajo que evite la Ley de Parkinson (el trabajo se expande hasta llenar el tiempo disponible para que se termine) y la presión al descubrir los retrasos demasiado tarde.

- **Atención continua a la excelencia.**

Empleo de técnicas que garanticen la calidad de los productos y servicios y permitan detectar errores con antelación o en el momento de producirse.

- **Operativa visible.**

La información se comparte con claridad para facilitar la colaboración, identificar impedimentos de forma temprana y permitir que todo el equipo conozca el estado del producto y aporte ideas.

- **Cadencia y sincronización global.**

Este principio es más relevante cuando se intenta sincronizar a varios equipos que trabajan en productos o servicios relacionados. Se busca predecir la frecuencia de reuniones y fechas de entrega, por ejemplo sincronizando los sprints de los diferentes equipos.

- **Personas sobre procesos.**

La inteligencia colectiva del equipo, su conocimiento tácito, es responsable directa de la calidad del producto.

Valores

La cultura de la empresa es la suma de sus características organizacionales y de gobernanza, que pueden acelerar o frenar el desarrollo de la agilidad. En organizaciones cuya cultura se asienta en valores propios de trabajos industriales, basados en procesos, los principios ágiles despliegan resultados de inteligencia colectiva y valor innovador mucho más modestos que en organizaciones con valores que potencian los resultados de trabajar con principios ágiles:

- Asertividad.
- Valoración del talento.

- Claridad.
- Confianza.
- Estructura desjerarquizada.
- Propósito común.

Por último, es necesario el soporte directivo: que la gerencia de la empresa tenga una cultura afín, esté implicada y apoye a las personas con formación y recursos suficientes.

Para el propósito de esta guía, que es disponer de todas las herramientas para realizar las funciones de scrum master, vamos a conocer los «principios» asociados a los roles, artefactos y eventos de scrum. Por último, añadiremos algunas prácticas más que, aunque no forman parte del modelo de scrum estándar, se suelen utilizar.

Si se tiene interés en estudiar estos principios y valores ágiles en mayor profundidad, Scrum Manager® ha desarrollado un segundo manual que se encuentra disponible en Scrum Level: <https://scrumlevel.com>.

Las personas y sus roles

Aunque artefactos y eventos ayudan a desarrollar los principios ágiles, éstos tienen que ser asumidos primero por las personas. Sin personas con talento, comprometidas y conscientes de sus responsabilidades, las prácticas no servirán de nada. Y sin la influencia de ciertos valores culturales (→ Scrum Level), no se puede desarrollar el talento ni el compromiso.

«Si tienes un equipo de ingenieros brillantes, que usan excelentes herramientas y prácticas de ingeniería, que comprenden de arriba abajo el ámbito tecnológico y del negocio, a los que no se les interrumpe y tienen los recursos tecnológicos que necesitan, ¡entonces puedes usar scrum! Es cierto que las personas así pueden construir un incremento de software en cada iteración. ¡Eso está bien!.

Pero scrum también funciona con idiotas.

Puedes tener un grupo de idiotas que no hayan pisado una escuela, que no sepan ni de informática, ni técnicas de ingeniería de software, que se odien entre ellos, que no entiendan ni del negocio ni de las herramientas de ingeniería, y regularmente producirán mierda en cada incremento. ¡Eso está bien! Quieres saber al final de cada iteración dónde estás.» (Schwaber 2006)

Propietario del producto

El propietario del producto o product owner es el responsable de la pila del producto; quien la gestiona y prioriza los requisitos, con actitud proactiva y realizando cambios cuando lo estime necesario.

El propietario del producto es quien hace posible la entrega temprana y continua de valor. Representa al cliente y es responsable de comunicar su visión de forma clara al equipo, para que todos se alineen hacia el mismo objetivo.

Su actitud es clave para facilitar una comunicación honesta y fluida.

Equipo

Todo el equipo es responsable de producir un incremento para el cliente con cada iteración, así como de mantener un ritmo de trabajo sostenible. Comprometidos

con su trabajo, son responsables de aplicar una mirada crítica para mejorar sus resultados y sus métodos. Por último, deben ser conscientes de la importancia que tienen su talento e inteligencia colectiva, no sólo a nivel individual.

Scrum master

Es quien garantiza que el marco scrum funcione, moderando las reuniones de scrum diarias y gestionando la resolución de impedimentos identificados en éstas, para mantener el avance del equipo.

Agrupar la responsabilidad del funcionamiento de scrum en el rol de scrum master resulta aconsejable cuando el product owner o el equipo tienen poca experiencia utilizando scrum, o en organizaciones grandes, con un flujo continuo de rotación o formación de personal. En equipos pequeños, estables y con niveles de agilidad consolidados, las responsabilidades de funcionamiento y mejora del marco de scrum pueden estar ya interiorizadas y asumidas por el equipo en conjunto.

Artefactos

Los artefactos facilitan el desarrollo de los principios ágiles.

Pila del producto

Entrega de valor: permite asumir la variabilidad del entorno de negocio del cliente y centrar los esfuerzos en aquellas historias que aportan mayor valor según las circunstancias.

Desarrollo iterativo e incremental: esta pila, a diferencia de un documento de requisitos cerrado, hace posible el principio de desarrollo iterativo ya que es un documento vivo, que permite que haya cambios en las historias que contiene y en su prioridad.

Operativa visible: es un radiador de información mediante el que el propietario del producto y el equipo comparten la visión del producto en todo momento.

Pila del sprint

Desarrollo iterativo e incremental: es el artefacto que delimita el trabajo de un incremento (sprint) y sirve para marcar el pulso de avance.

Operativa visible: es una herramienta de comunicación interna para el equipo, a la que todos tienen acceso y que permite conocer el estado del sprint con un golpe de vista.

Incremento

Entrega de valor: la presentación de una parte del producto terminada y lista para usarse al final de cada sprint permite comprobar si se está generando valor.

Desarrollo iterativo e incremental: la entrega de los incrementos ayuda a marcar el ritmo de avance.

Eventos

Sprint

Mejora continua: El ritmo de avance en iteraciones breves facilita identificar hitos en los que pararse a reflexionar sobre cómo mejorar la calidad del producto y de los sistemas de trabajo.

Desarrollo iterativo e incremental: es la unidad básica de tiempo durante la que se construye cada incremento, por tanto el engranaje en torno al que gira todo el desarrollo.

Ritmo de trabajo sostenible: marca el pulso de avance.

Operativa visible: permite la identificación temprana de impedimentos.

Cadencia y sincronización global: marca la cadencia de las entregas mediante timeboxing. Permite predecir la frecuencia de reuniones y de fechas de entrega, así como sincronizar el trabajo de diferentes equipos.

Reunión de planificación del sprint

Entrega de valor: durante esta reunión equipo y el product owner colaboran de forma directa, profundizando en el conocimiento compartido de la visión.

Scrum diario

Operativa visible: en esta reunión el equipo se ubica, comparte el estado en el que se encuentra su trabajo y colabora, aportando ideas y resolviendo los impedimentos que haya.

Revisión del sprint

Entrega de valor: en este evento el equipo vuelve a colaborar directamente con el propietario del producto.

Mejora continua: el propósito de la reunión es analizar el incremento generado, para sacar conclusiones que ayuden a perfilar el siguiente sprint.

Retrospectiva del sprint

Mejora continua: se analiza no el incremento, sino los métodos de trabajo empleados por el equipo, para decidir qué mantener y qué modificar o eliminar.

Prácticas para flexibilizar scrum

La comunidad profesional aporta «prácticas» para dar forma a pilas de producto, historias de usuario, representar con imágenes la visión del producto, conducir eventos y reuniones, y estimar tareas. Las dos más empleadas en la formación inicial del marco scrum son el gráfico burn down y la estimación de póquer. Vamos a verlas junto con algunas otras:

- Gráfico burn down.
- Estimación de póquer.
- Kanban.
- Trabajo en pareja.
- Técnicas a prueba de errores.
- Estimación en la pared.
- Gráfico de producto.
- Diagrama de espina.
- Diagrama de árbol.

Para el propósito de este manual no nos interesa entrar a explicar la operativa de estas prácticas en profundidad, sino presentarlas como ejemplos y animar al lector a investigar y experimentar. Son sólo algunas de las técnicas de gestión ágil que pueden ayudar a personalizar el modelo de gestión de un proyecto o equipo.

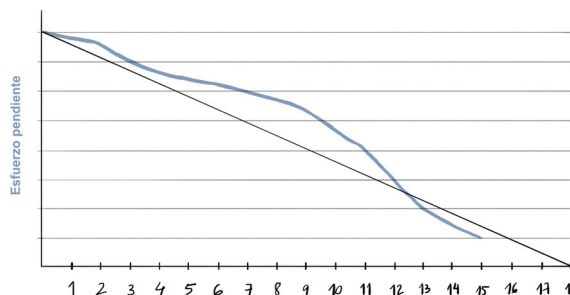
Gráfico burn down

También llamado «gráfico de avance». Los desarrolladores lo actualizan, durante el sprint, a ser posible a diario, para monitorizar el ritmo de avance. Es útil para la detección temprana de desviaciones que puedan comprometer la entrega al final del sprint.

- En el eje Y representa los puntos de trabajo que aún faltan por realizar.
- En el eje X representa los días del sprint.

Día a día, cada desarrollador estima en la pila del sprint el esfuerzo pendiente para cada tarea, hasta que se termina. Con esa información se actualiza el gráfico, reflejando cada día el esfuerzo pendiente total de todas las tareas que aún no se han terminado.

El avance ideal de un sprint estaría representado por la diagonal que reduce el esfuerzo pendiente de forma continua y gradual hasta el último día previsto. Como es de suponer, esto no es lo habitual. Se puede llevar un patrón de avance adecuado sin que la diagonal del gráfico sea perfecta.



Si la línea de avance se mantiene durante varios días muy por encima de la diagonal, es señal de que se ha subestimado el sprint y de que éste requerirá más tiempo. Cuando ocurre lo contrario y la línea desciende más deprisa que la diagonal, se terminará antes de lo previsto.



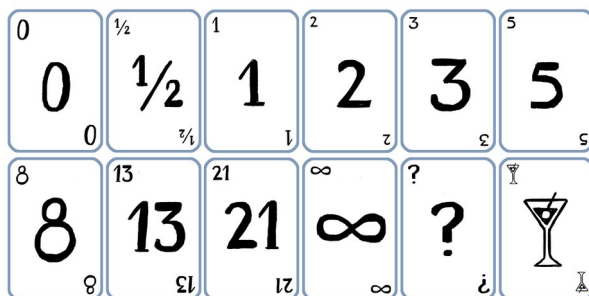
Vídeo explicativo: <https://www.youtube.com/watch?v=alqfvKVTICA>

Estimación de póquer

Jane Grenning ideó este juego de planificación que se utiliza para conducir las reuniones en las que se estima el esfuerzo y la duración de las tareas (planificación del sprint). El modelo inicial de Grenning consta de 8 cartas, con los valores $\frac{1}{2}$, 1, 2, 3, 5, 6, 7 e infinito.

Cada participante dispone de un juego de cartas y, en la estimación de cada tarea, muestra la combinación que suma el esfuerzo estimado.

El uso más extendido, sin embargo, es empleando una baraja con números en sucesión de Fibonacci, como



en la ilustración. En este caso no se combinan números, sólo se muestra una carta para estimar cada tarea: aquella con la cifra más aproximada. Esta variante se basa en que, al aumentar el tamaño de las tareas, aumenta también el margen de error.

Así, por ejemplo, si una persona cree que el tamaño adecuado de una tarea es 6, se ve obligado a reconsiderar. Puede aceptar que parte de la incertidumbre apreciada no es tal y levantar la carta de 5, o aceptar una estimación más conservadora y levantar el 8.

Es frecuente añadir una carta con un símbolo de duda o interrogación para indicar que, por las razones que sean, no se puede precisar una estimación. También es posible incluir otra carta con alguna imagen alusiva para indicar que se necesita un descanso. El símbolo de infinito se saca cuando la tarea excede el máximo esfuerzo estimable, para indicar que debería dividirse en unidades más pequeñas.

Cuando las estimaciones son muy dispares, el responsable de la reunión puede optar por varias alternativas. Se puede preguntar a las personas con las estimaciones más extremas el por qué de su estimación y repetir el proceso. Otra opción es dejar de lado la tarea por el momento y estimarla de nuevo más tarde. O pedir al propietario del producto que descomponga la tarea y valorar cada una de las sub-tareas resultantes. También puede tomar la decisión de optar por la

estimación más optimista, más pesimista, o sacar la media. Dependerá de la tarea y del estilo de gestión de cada equipo.

El uso de la estimación de póquer, además de ser divertido y dinamizar las reuniones, evita las habituales discusiones circulares entre diversas opciones de implementación. Permite que todos los asistentes participen, ayuda a alcanzar consensos sin discusiones y a reducir el tiempo de estimación de cada funcionalidad.

Kanban

Kanban es una popular técnica para gestionar, de forma visual, un flujo continuo de avance; es decir, un flujo sin timeboxing, sin dividir el trabajo en sprints de duración predeterminada.

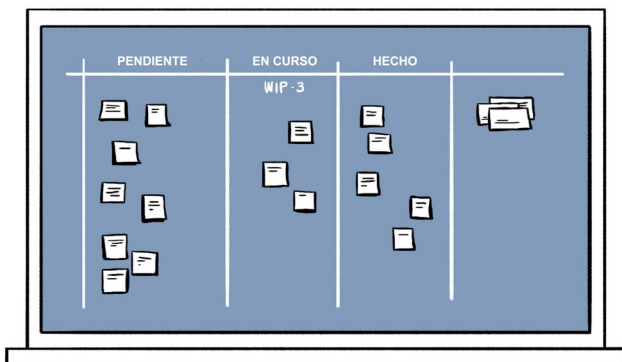
El equipo anota las tareas o historias de usuario y

las posiciona sobre un tablero. Su ubicación determinan su estado. Los más habituales en tableros kanban son los que dicta el orden de avance: «pendiente», «en curso» y «terminado». Se ordenan progresivamente de izquierda a derecha. El formato de cada tablero responde a las circunstancias del producto y del equipo. Puede incluir estados adicionales como «testado» o «validado», por ejemplo.

El tablero no sólo ayuda a gestionar de manera clara y visual y a mantener el ritmo, sino que también es una herramienta útil para compartir información entre el equipo. Muestra de inmediato, con cada actualización, el estado de las tareas y si se están formando cuellos de botella.

La ausencia de hitos temporales como los sprints evita la ley de Parkinson. Por el contrario, esta ausencia podría provocar retrasos, por perfeccionismo o por procrastinación. Pero gracias al WIP (work in process), la estructura y la visibilidad que ofrece el tablero kanban, se consigue paliar este efecto negativo también. El WIP es el número máximo de tareas que pueden estar a la vez en la misma fase del proceso. Un WIP=3 de la fase «en curso» indica que el equipo no puede trabajar en más de 3 tareas de forma simultánea.

La visibilidad que ofrece el tablero permite identificar a todo el equipo de forma temprana cuellos de botella y tiempos muertos, para ajustar o replantear prioridades. Con la información que se obtiene se pueden sugerir mejoras de flujo y de distribución de los miembros de los equipos.



Trabajo en pareja

Este concepto está más identificado en equipos de programación, donde se le conoce con la denominación ‘programación en pareja’, o *pair programming*.

Consiste en asignar a dos personas la ejecución de una misma tarea, de forma simultánea y conjunta, normalmente alternando entre ellos la ejecución y supervisión. Mientras uno la lleva a cabo, el otro está atento a lo que hace, realizando las observaciones que puedan ser procedentes. Esta práctica puede ser adecuada cuando la calidad del resultado depende, sobre todo, del conocimiento de la persona que lo realiza.

Por esta razón, por ejemplo, los trenes circulan con ayudante y maquinista cuando la tecnología empleada no puede evitar al 100% el fallo humano, o nos sentimos más seguros sabiendo que en la cabina del avión hay dos pilotos trabajando en pareja.

Técnicas a prueba de errores

Consiste en aplicar modos de trabajo que impiden la producción de errores. En el mundo de la programación ágil es habitual el ‘desarrollo guiado por pruebas’ o *TDD (test driven development)*, que consiste en desarrollar primero las pruebas (*tests*) que el código debe pasar y después el código.

En términos más generales, la agilidad emplea técnicas *poka-yoke* (en japonés ‘a prueba de fallos’) y dispositivos de control *andon*. Ambos conceptos provienen de los marcos de producción de manufactura *lean*.

Las técnicas ‘a prueba de fallos’ *poka-yoke* que pueden ser para:

- Hacer imposible el error humano: un ejemplo son los enchufes diseñados para que no puedan ser acoplados de forma errónea.
- Resaltar el error de forma evidente cuando se produce: como hacen los correctores ortográficos de los editores de texto, o los correctores sintácticos de programación.

Los sistemas de control *andon* son propios del proceso de producción. Suelen consistir en indicadores con luces de diferente color o representaciones gráficas

que reflejan el funcionamiento normal del sistema o posibles fallos. Están situados en el propio entorno de trabajo para alertar de forma inmediata y visual al equipo.

Estimación en la pared

Técnica empleada para estimar y priorizar una lista de historias de usuario, normalmente la pila del producto. Se basa en gestión visual, situando sobre una pared notas adhesivas con las diferentes historias. Los desarrolladores determinan la posición horizontal de cada nota según el tamaño de la historia: a la izquierda las menores, a la derecha las mayores. El propietario del producto determina la posición vertical, en función de la prioridad: a más alta, mayor prioridad.



Vídeo explicativo: <https://www.youtube.com/watch?v=KUpntPje0Es>

Gráfico de producto

El gráfico de producto o burn up es una herramienta de planificación propia del propietario del producto. Representa la evolución previsible en función de la velocidad del equipo. Se suelen hacer tres estimaciones: pesimista, realista y optimista.

La proyección se realiza sobre un diagrama cartesiano que representa, en el eje de ordenadas, el esfuerzo estimado para construir las diferentes historias de la pila del producto, y en el de las abscisas, el tiempo medido en sprints. Para trazar la previsión se sitúa cada versión en el eje vertical en la posición correspondiente al esfuerzo estimado para construir todas las historias que incluye.

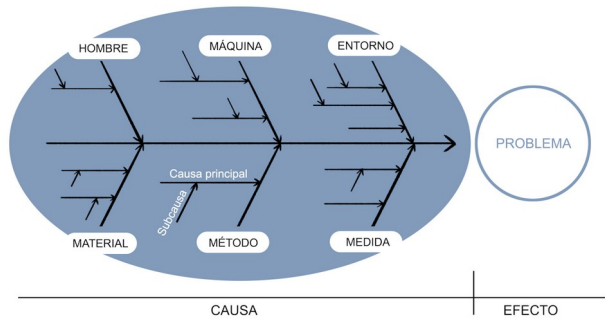


Vídeo explicativo: <https://www.youtube.com/watch?v=jdyodO-uFBk>

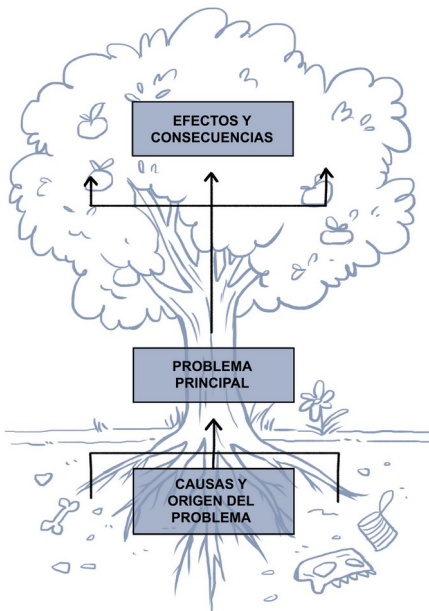
Se trata de una herramienta para desarrollo ágil, un documento vivo que no debe utilizarse para representar planes estables, sino las previsiones tras cada evolución de la pila del producto.

Diagramas para retrospectivas: espina de pez y árbol

El diagrama de espina también es llamado a veces «diagrama de Ishikawa», «de cola de pescado», «de causa-efecto», o «de Grandal». Representa las relaciones causa-efecto que actúan sobre un problema a analizar.



Tras identificar el problema, que es el eje central del diagrama (una línea horizontal central), se enumeran en torno a él posibles causas que lo expliquen, que pueden tener «sub-causas». Suele emplearse en gestión de calidad.



En un diagrama de árbol se representan los medios o recursos (en las raíces) mediante los que solucionar un problema (en el tronco) y los posibles resultados (en las ramas).

Se utiliza para alcanzar conclusiones positivas desde el análisis de una situación problemática.

APÉNDICES

Información, recursos y comunidad profesional

- Última versión de este libro:
 - <http://www.scrummanager.net/bok/>
- Plataforma *eLearning, Open Knowledge*:
 - <http://www.scrummanager.net/oks/>
- Blog:
 - <http://www.scrummanager.net/blog/>
- Acerca de la certificación Scrum Manager®:
 - <http://scrummanager.com/index.php/es/certificacion>
- Preguntas frecuentes sobre cursos y exámenes Scrum Manager®:
 - <http://scrummanager.com/index.php/es/faq>

Redes sociales y profesionales

Twitter <https://twitter.com/scrummanager>

Facebook <https://www.facebook.com/Scrum-Manager-144889095527292/>

Pinterest <https://es.pinterest.com/scrummanager/pins/>

LinkedIn <https://www.linkedin.com/company/scrum-manager>

Mejora continua y control de calidad Scrum Manager®

El control de calidad de Scrum Manager se basa en las valoraciones de sus estudiantes. Con tu opinión nos ayudas a mantener el nivel de nuestros materiales, cursos, centros y profesores.

Si has participado en una actividad de formación auditada por Scrum Manager®, te rogamos y agradecemos que valores la calidad de la formación recibida. La información que se recoge es anónima. Puedes enviarnos tus comentarios desde el «Área de miembros»:

<https://scrummanager.com>

Referencias bibliográficas

Bau 1969: Bauer F., Bolliet L., & Helms H., *Software Engineering. Report on a conference sponsored by the NATO*, 1969.

Beck 2000: *Extreme Programming Explained*, 2000.

Nonaka 2004: Nonaka I., & Takeuchi H., *Hitotsubashi on Knowledge Management*, 2004.

Nonaka 1986: Nonaka I., & Takeuchi H., *The New New Product Development Game*, 1986.

Nonaka 1995: Nonaka I., & Takeuchi H., *The Knowledge-Creating Company*, 1995.

Orr 2002: Orr K., *CMM versus Agile Development: Religious wars and software development*, 2002.

Schwaber 1995: Schwaber K., *SCRUM Development Process - OOPSLA 95*, 1995.

Schwaber 2006: *Scrum Et Al*, 2006.

Turner & Jain 2002: *Agile Meets CMMI: Culture Clash or Common Cause?*, 2002.

Índice alfabético

Agilidad.....	7	Pila del producto.....	33 s., 59
Artefactos.....	33	Pila del sprint.....	33, 36, 60
Atención continua a la excelencia.....	56	Principios.....	55
Cadencia y sincronización global.....	56	product owner.....	58
Conocimiento.....	21	Propietario del producto.....	30, 58
Definition of Done.....	34	Retrospectiva del sprint.....	48, 61
Definition of Ready.....	34	Reunión de planificación del sprint....	41, 61
Desarrollo iterativo e incremental.....	55	Revisión del sprint.....	47, 61
Entrega de valor.....	55	Ritmo de trabajo sostenible.....	56
Equipo.....	58	Roles.....	29
Estimación de póquer.....	64	Scrum.....	17, 23
Estimación en la pared.....	68	Scrum diario.....	45, 61
Eventos.....	39	Scrum Level.....	57
Gestión evolutiva.....	22	Scrum master.....	32, 59
Gestión predictiva.....	9	Sprint.....	40, 60
Gráfico burn down.....	63	sprint backlog.....	33
Gráfico de producto.....	68	TDD.....	67
grooming.....	35	Técnicas a prueba de errores.....	67
Incremento.....	33, 37, 60	Tiempo real y tiempo ideal.....	52
Ingeniería secuencial.....	22	timeboxing.....	39
Kanban.....	66	Trabajo en pareja.....	67
Manifiesto Ágil.....	11	Unidades relativas.....	50
Mejora continua.....	55	Valores.....	56
Operativa visible.....	56	WIP.....	66
Personas sobre procesos.....	56	34, 39, 44, 62, 65

