

Guía de Scrum



Guía de Scrum

Contenido: 3

¿Qué es Scrum?

4

Scrum vs gestión de proyectos tradicional

5

Los Pilares de Scrum

6

¿Cómo funciona?

7

Presentación del equipo

8

Eventos Scrum

9

Artefactos Scrum

10

Consejos de expertos

Scrum: El framework de desarrollo de software Agile más popular del mundo



Fue creado originalmente, hace muchas décadas, por equipos de desarrollo de software y actualmente cuenta con un gran nivel de popularidad en numerosos sectores (tecnología, servicios, finanzas, etc.) y en

algunas de las principales empresas del mundo (Google, Microsoft, Yahoo!, Cisco, GE o Salesforce), lo que demuestra su calidad y su eficiencia.

Se trata de un sistema que utiliza un enfoque simple para suprimir la complejidad de los proyectos y que tiene la satisfacción de los clientes como objetivo prioritario que se concreta a través de entregas continuas que maximizan el valor incremental del producto.

Sus fundamentos se basan en los principios de la metodología Agile, mediante la aplicación de un proceso empírico que utiliza la entrega continuada de producto bajo un enfoque iterativo e incremental que optimiza la eficiencia del desarrollo y disminuye los riesgos generales del proyecto. Esto, junto con su capacidad para adaptarse a los cambios y un feedback constante al cliente, suele dar como resultado el aumento de la satisfacción del cliente, la mejora de la predictibilidad de las entregas, la reducción de los riesgos del proyecto y una mayor rapidez en el lanzamiento de los productos en el mercado.

En este manual, le orientaremos sobre la filosofía Scrum, su definición, sus funciones, eventos y artefactos.

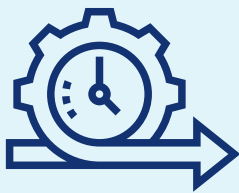


Beneficios que nos aporta Scrum:

- maximiza la eficiencia del desarrollo
- empodera al equipo para alcanzar altos niveles de productividad
- ayuda a las partes interesadas a crear productos de valor
- contribuye a continuar con la innovación en productos
- ofrece facilidad de adaptación y de resolución de problemas
- reduce la burocracia y la complejidad jerárquica
- aumenta la colaboración entre las partes interesadas del proyecto
- prioriza maximizar el valor del producto
- maximiza el retorno de la inversión (ROI)

Comparación entre Scrum y la gestión de proyectos tradicional

Existe una gran cantidad de metodologías de gestión de proyectos, así que, ¿por qué es tan especial la gestión Scrum y en qué se diferencia de los marcos de gestión de proyectos tradicionales? A diferencia de la rigidez de la gestión de proyectos tradicional, que tiene un alcance prefijado, la gestión Scrum ayuda a desarrollar el producto mediante un enfoque iterativo e incremental durante su ciclo de vida.



Desarrollo de proyectos tradicional

Se centra el interés en el alcance del proyecto y en su coste, planificación y finalización. El proyecto suele iniciarse cuando sus promotores presentan una idea aproximada del resultado deseado. Entonces se crea un diagrama del proyecto con fechas, metas y dependencias, se establecen por adelantado unas estimaciones detalladas y se ralentiza el proceso debido a un estricto control jerárquico.

Debido a la pesadez del proceso, es difícil gestionar los cambios, los retrasos son habituales y el riesgo de que el proyecto fracase suele ser alto. Incluso en los casos de éxito, se termina el proyecto, pero no se han cumplido las expectativas del cliente.



Scrum framework

Es muy sencillo y muy claro: se centra en aportar valor al cliente. A diferencia del enfoque tradicional, el Scrum favorece que se ejecute el trabajo en iteraciones, cada una de las cuales tiene, como resultado deseado, un pequeño incremento del valor del producto listo para entregar. El equipo es UN solo equipo multifuncional cuyo objetivo es hacer realidad la lista de tareas pendientes para lograr ese incremento o Product Backlog. El Product Backlog es gestionado por el Product Owner (encargado de velar por la entrega del producto) y el proceso Scrum es llevado a cabo por el Scrum Master (el facilitador). Uno de los principales intereses es adaptarse a los cambios constantes y también aportar valor al cliente. La metodología Scrum sintoniza con el impulso natural del proyecto, aceptando los cambios y permitiendo que esos cambios se produzcan, incluso en las fases más avanzadas del proyecto.

Los pilares de Scrum

La base del proceso empírico de Scrum consta de tres pilares: transparencia, inspección y adaptación.

Tres pilares de Scrum



Transparencia

Debe utilizarse un idioma común para todos los que gestionan los resultados.

- Todos los miembros del equipo conocen su función y también la de sus compañeros
- El proceso Scrum ha quedado claro para todo el mundo (artefactos, eventos, etc.).
- Se minimiza, o se elimina por completo, cualquier laguna respecto a la información.
- El equipo está claramente de acuerdo a la hora de definir un producto como “Hecho” (“Definition of Done” o cuando un producto está totalmente terminado).

Inspección

Hay que realizar inspecciones frecuentes para descubrir cualquier posible desviación.

- El estado del proyecto se inspecciona a menudo para asegurarse de que todo va bien.
- Cualquier problema o impedimento se avisa al equipo lo más pronto posible.
- Cualquier integrante del proyecto puede realizar una inspección.
- Además del propio producto, también pueden inspeccionarse los procesos y prácticas.
- Aunque las inspecciones son beneficiosas y necesarias, realizar demasiadas puede ser perjudicial y no se aconseja.

Adaptación

Cualquier desviación que se detecte debe arreglarse rápidamente.

- Si aparece un cambio, el equipo se adapta rápidamente a él.
- La Sprint Review (o revisión del Sprint) tiene un papel fundamental en la ejecución de este pilar.
- Otros eventos (Sprint Planning, Daily Scrum y Retrospective Sprint) también son excelentes oportunidades para “inspeccionar y adaptarse”.

¿Cómo funciona?

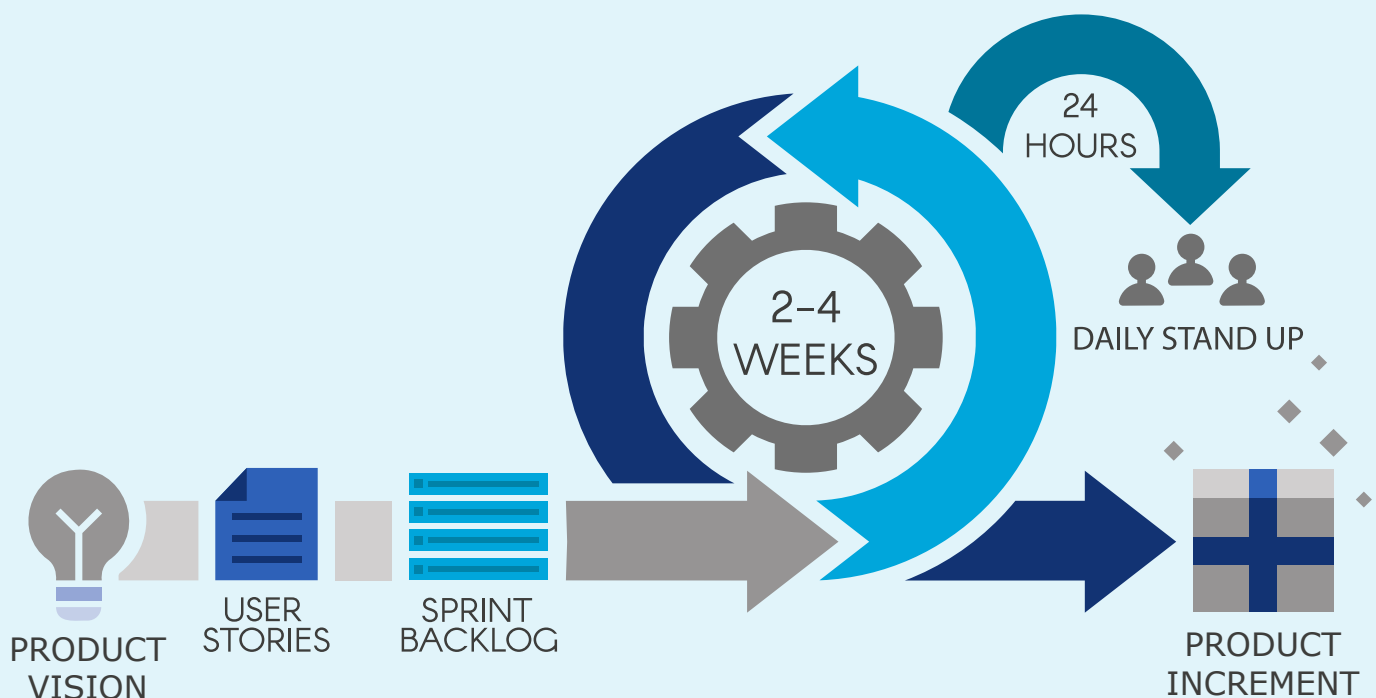


El producto se mejora mediante incrementos continuos (denominados sprints y llevados a cabo por equipos multifuncionales). Estas iteraciones de poca duración (2-4 semanas) se suceden una detrás de

otra, tienen un tiempo fijo y nunca se amplían. Al inicio de cada sprint, un equipo multifuncional se compromete a entregar una serie de elementos del producto, priorizados por el Product Owner. Durante el sprint, el equipo se centra en desarrollar esos elementos. Cada día, los miembros del equipo asisten a una reunión tipo “stand-up” o de pie (denominada Daily Scrum), con el

objetivo de revisar el avance del Sprint y realizar cualquier ajuste necesario. Al final de cada sprint, las funcionalidades del producto creadas se muestran a todas las partes interesadas en un acto denominado Sprint Review o revisión del Sprint. Aquí, se hace una demostración del incremento obtenido por el grupo de trabajo (ya integrado, probado y potencialmente listo para entregar) para todos los grupos de interés y se obtiene el pertinente feedback, que supondrá un aprendizaje para el equipo que luego lo traducirá en una innovación/mejora futura para el producto.

Proceso de Scrum



Presentación del equipo



Product Owner

El Product Owner (PO) es una de las principales partes interesadas del framework Scrum. Es el responsable último del valor del negocio, lo que significa que posee una visión general del producto, y es el encargado de planificar las funcionalidades que se quieren desarrollar. El PO prioriza el trabajo a realizar en una “lista de deseos” (una serie de historias de usuario denominadas Product Backlog) y continuamente revisa esa priorización, la mejora y se la comunica al equipo de desarrollo. Por este motivo, suele decirse que el PO representa la voz del cliente y es habitualmente el responsable de transmitir a las partes interesadas los avances del proyecto y los posibles problemas.



El equipo de desarrollo

El equipo de desarrollo es un grupo autoorganizado y multifuncional formado generalmente por unas siete personas. Su objetivo es convertir en realidad la visión del PO y lo consiguen entregando en cada iteración las correspondientes funcionalidades del producto. Como expertos, son ellos quienes deciden cómo convertir la lista de tareas (o “backlog”) en el producto final, creando y ejecutando todas las actividades necesarias para completar el objetivo del Sprint. Los miembros del equipo suelen estar especializados en un campo (programación, quality assurance, arquitectura de sistemas, experiencia de usuario, etc.) y todos siguen las mismas normas y reglas convirtiendo el proceso Scrum en una práctica estándar.



El Scrum Master

El Scrum Master (SM) garantiza que se empleen las mejores prácticas en Scrum ayudando al grupo a aprenderlas (si se trata de un equipo con poca experiencia) o a mejorarlas (si el equipo ya tiene más experiencia en Scrum). A menudo se le define como el “criado” del equipo, en el sentido de que tiene que educarlo, protegerlo de interferencias externas, eliminar todos los impedimentos y “hacer cumplir” todos las ceremonias y procesos de Scrum.

Eventos Scrum

1. Sprint Planning

Se trata de una reunión de planificación que organiza el Scrum Master, que tiene lugar al inicio de cada Sprint y a la cual debe asistir todo el equipo Scrum. Su finalidad es acordar con el Product Owner el objetivo del Sprint, revisar los Product Backlog items con mayor prioridad para conseguir ese objetivo y evaluar la capacidad del equipo. Un equipo más experimentado tendrá una idea aproximada de cuánto trabajo puede comprometerse a realizar basándose en su propio análisis y en iteraciones anteriores. Una vez que ha quedado claro cuál es la capacidad del Sprint, el equipo se compromete a lograr los elementos de mayor valor seleccionados por el PO.



3. Sprint Review

Es el momento en el que los equipos muestran el incremento a las partes interesadas y se felicitan por sus logros al final de cada Sprint. Las partes interesadas y el equipo Scrum inspeccionan conjuntamente el incremento de valor del producto. El Product Owner informa a los presentes sobre los Product Backlog items que se han completado y también los que no. Esta reunión es un elemento clave para la práctica de “inspeccionar y adaptarse” y en ella las partes interesadas ofrecen su feedback sobre el incremento de valor del producto.

2. Daily Scrum

Una vez que se inicia el Sprint, y cada día hasta que se termine dicho Sprint, el equipo se reúne para realizar la reunión Daily Scrum, también conocida como “stand-up meeting” (reunión de personas de pie) diaria. Suele ser una reunión breve y rápida que se realiza a una hora convenida y a la que debe asistir todo el equipo de desarrollo. Se usa para sincronizarse respecto a los avances del objetivo del Sprint y para identificar posibles obstáculos o impedimentos.

En la Daily Scrum, cada miembro del equipo responde a las siguientes tres preguntas:

- ¿Qué hiciste ayer?
- ¿Qué vas a hacer hoy?
- ¿Qué obstáculos se interponen en tu camino?

4. Sprint Retrospective

La retrospectiva de un Sprint se utiliza para autoanalizar el proceso y, en ella, el equipo se revisa a sí mismo y genera acciones para mejorar su rendimiento. Es un evento con un plazo fijo en el que los miembros del equipo deben reflexionar sobre el último Sprint y centrarse en lo que ha funcionado y en lo que hay que mejorar para aumentar la calidad del producto. A menudo se crean acciones para que los cambios puedan reflejarse en las siguientes iteraciones.

Artefactos de Scrum



1.

Product Backlog

El Product Backlog (o lista de tareas pendientes de un Producto) es básicamente una lista que incluye todas las características, funciones, requisitos, arreglos, etc. que hay que incluir en el producto en las entregas futuras. Es responsabilidad del Product Owner, quien prioriza su contenido.

2.

Sprint Backlog

El Sprint Backlog (o lista de tareas pendientes de un Sprint) recopila los elementos seleccionados del Product Backlog que el equipo va a implementar durante el Sprint. Muestra las funcionalidades, que el Product Owner considera más valiosas y que van a dar el próximo valor incremental del producto, que serán desarrolladas por el equipo.

3.

Funcionalidad de producto potencialmente lista para entregar

Cuando el equipo termina el Sprint Backlog y el Product Owner “aprueba” las funcionalidades ya completadas, existe la posibilidad de que ese nuevo incremento se entregue.

Consejos de experto

¿Por qué los refinamientos son importantes?

Mariona Bassols, Product Owner



Uno de los factores fundamentales de trabajar como Product Owner, es tener clara la visión del producto y como correspondencia la visión de la experiencia

de usuario. En mi opinión, van cogidas de la mano, puedes tener una muy buena idea, puede ser sensacional a nivel de negocio (requerimientos) pero si no sabes cómo lo va a hacer quien tiene que utilizar la aplicación estás perdido.

El equipo de desarrollo es fundamental para implementar este objetivo o esta visión, y se basa en el simple hecho de encontrar el equilibrio entre los costes de la implementación y el valor incremental que obtendrá el producto.

Por este motivo, es esencial ese 10% del tiempo de los desarrolladores para las reuniones de refinamiento (refinement meetings), pues son un aspecto clave para ver si la funcionalidad a desarrollar tiene sentido: presentas una funcionalidad que se tiene que estimar e implementar, y solo con ver la reacción el equipo ya sabes si está en la línea correcta. El tiempo de estimación como de discusión de cómo se va a implementar, permite no solo tener una visión única del producto, sino que es una buena manera de cohesionar al equipo porque son ellos quienes saben cómo hacerlo, con sus inputs y analizando los impedimentos potenciales o limitaciones técnicas para llevarlo a cabo.

Para mí los refinamientos son una experiencia gratificante, porque es un momento de inspección y adaptación (uno de muchos en Scrum), es algo que se tiene que hacer y no dices como. Solo dices el qué y el cómo es el regalo. Me gusta ver como el equipo desgrana tus ideas, te pregunta, te pone en

un aprieto, y te da casos de uso que tal vez no hayas pensado y a la vez, te dan respuestas y soluciones.

Una vez añadida en el Sprint Backlog, el equipo se siente cómodo desarrollándola, y el incremento resultante va más allá de una funcionalidad, es un producto tratado con cariño, porque ha habido una dialéctica y una transparencia en el desarrollo y como resultado un valor añadido crucial en la entrega, fundamental para la satisfacción del cliente.

Una transformación orgánica

Robert Avellaneda, Agile Developer



¿Le pides a la gente que comprendan por qué hacen las cosas? Lo mismo sucede con la metodología Agile. Se trata de algo más que una serie de reglas y marcos: es toda

una mentalidad. Todos los días tomamos decisiones basadas en observaciones para cumplir con nuestros objetivos... ¡es lo que se conoce como “pragmatismo”! Se trata de uno de los fundamentos de Scrum. Ser pragmático significa que aceptamos que no podemos controlarlo todo, pero que podemos hacer algo con algunas cosas. A partir de nuestras observaciones, nos adaptamos al entorno, como cualquier organismo vivo que se adapta a los cambios exteriores modificando su comportamiento y estructura internos.

De la misma manera que un ser humano puede hacerse un análisis de sangre para comprobar la salud de su cuerpo, podemos observar lo saludable que es nuestro proyecto midiendo el valor del producto o servicio que estamos proporcionando a nuestros clientes. Tener una visión global del proyecto y ejecutarlo en pequeños pasos incrementales le ayudará a alcanzar su objetivo final. Al utilizar un proceso iterativo, podemos comprobar que nos estamos acercando cada vez más al objetivo principal. Si se produce un error, podemos aplicar medidas preventivas, reajustándolo hacia la visión del producto. Otro elemento clave del enfoque del Scrum es su orientación hacia las personas. Este enfoque es esencial para el éxito general del proyecto. Al potenciar al equipo Scrum y, por lo tanto, a cada individuo, fomenta la autoorganización, mejora la competencia individual y permite el aprendizaje y la comunicación transversal.

¿Por qué convertirse en una organización Agile?

Pablo Miangolarra, Scrum Master



¿Te gustaría preservar la ventaja competitiva de tus productos digitales? Entonces tu empresa seguramente necesita una transformación Agile/Digital. La digitalización,

la innovación disruptiva y la globalización han generado un entorno complejo en el cual el éxito en los negocios ya no depende de la producción en masa, de la reducción de costes o de la predictibilidad de un plan determinado. Las empresas van a tener que modificar su modelo organizativo para poder centrarse en el cliente, ser sensibles a los cambios y adaptables para aprovechar cualquier oportunidad volátil de adquirir valor. Un marco ajustado de gestión de cambios centrado en ofrecer en cada momento elementos valiosos ayudará a las empresas a mantener los compromisos de entrega que tengan con sus clientes y a avanzar en su transformación a partir de un enfoque orgánico. Ese enfoque orgánico ayudará a las empresas a gestionar la resistencia al cambio mediante la creación de suficiente espacio para que surja la nueva cultura. Hay que tener en cuenta que las transformaciones Agile requieren de la modificación de elementos tangibles, como estructuras organizativas, roles, prácticas o herramientas, y también de elementos intangibles, como las creencias y los comportamientos de las personas, para que pueda surgir esa nueva cultura Agile. Y en ese proceso, las empresas van a necesitar la orientación de otras empresas pioneras que ya hayan integrado la mentalidad Agile, sus comportamientos, principios y valores, para maximizar el éxito de su iniciativa de transformación.

ERNI España:

Barcelona

Edificio El Triangle
Plaça Catalunya 1-4,
3º planta, Módulo A y B
08002 Barcelona

Phone: +34 93 667 77 76

Barcelona @22

Carrer Pallars,
208, Bajos
08005 Barcelona

Phone: +34 93 667 77 76

Madrid

Calle de Alfonso XII 62
Oficina 3101
28014 Madrid

Phone: +34 901 848 787

Sant Cugat del Vallès

Sant Cugat ERNI Office
Plaça Xavier Cugat,
2 EDIF B Planta Baja
08174 Sant Cugat del Vallès

Phone: +34 93 667 77 76



info@erni-espana.es
www.betterask.erni