

Scrum en breve

Dan Rawsthorne, PhD, PMP, CST

Doug Shimp, CST

Marcelo R. López, Jr. CSM/CSPO, Traducción al Castellano

Contenido

El Equipo	1
La Reserva de Pedidos	3
El Lanzamiento, o “Release”	4
El Sprint	6

Scrum es un proceso muy simple para el desarrollo ágil. Aquí está una descripción rápida del proceso, con un Glosario de los términos utilizados. Nuestro deseo es que esto le dará un entendimiento básico sobre Scrum. Este documento fue adaptado directamente del capítulo 1.2 de nuestro libro Explorando Scrum: Conceptos Fundamentales.

El Equipo

El elemento fundamental de Scrum es el Equipo de Scrum (Scrum Team), como se ve en la Figura 1, en el contexto de la organización. El Equipo de Scrum es un pequeño (por lo general entre tres y diez) grupo de personas, que ofrece productos y resultados útiles para los interesados. El Equipo y otras personas involucradas en Scrum se discuten en la Sección 2 de este libro.



Sin duda, el rol más importante implicado en Scrum es el partido interesado (Stakeholder), tal que los partidos interesados son los que tienen deseos, y necesidades, y en el primer lugar son la

Figura 1: Equipo de Scrum

razón por la que el Equipo está desarrollando el producto. Existe un actor especial, llamado el Dueño de Negocio (BO, o Business Owner), que a menudo es el patrocinador del Equipo o campeón y controla el **presupuesto** para el Equipo.

Mientras que los interesados son las personas más importantes desde la perspectiva del producto, la persona más importante en el Equipo de Scrum es el Dueño del Producto (PO, o Product Owner). El Dueño del Producto trabaja con los interesados, representa sus intereses en el Equipo, y es el único miembro del equipo responsable por el valor de los resultados del trabajo del Equipo. El Dueño del Producto guía al Equipo para crear productos que satisfacen las necesidades de interesados, y sus deseos. El Dueño del Producto proporciona la dirección y las metas para el equipo, y da prioridad a lo que se hará.

Los miembros del Equipo Scrum (Scrum Team Members) son las personas que realmente hacen el trabajo que satisfaga los objetivos y prioridades que el Dueño del Producto les ha establecido para ellos. Todos los miembros del Equipo son responsables ante el resto del Equipo por su desempeño, así como el Dueño del Producto es responsable a los partidos interesados para el desempeño del Equipo. El equipo de Scrum es multifuncional. Es decir, la gente en el Equipo (en conjunto) tienen todas las habilidades necesarias para hacer el trabajo (análisis, diseño, codificación, pruebas, documentación, plan de mercadotecnia o marketing, dibujos, etcétera - lo que sea necesario para el resultado deseado). El Equipo se auto-organiza y esta constantemente tratando de mejorar. El Equipo trabaja a base de las prioridades que el Dueño del Producto ha establecido, y el Equipo acepta la cantidad de trabajo que el Equipo pueda hacer, sin la influencia indebida de el Dueño del Producto.

Hay un rol en el Equipo llamado el ScrumMaster (SM), que ayuda al Equipo en hacer su trabajo. El ScrumMaster es responsable ante la empresa para el uso correcto de Scrum. Las responsabilidades del ScrumMaster son para ser un facilitador, moderador, y el entrenador, con especial énfasis en ayudar al Equipo a madurar su auto-organización. El ScrumMaster gestiona la relación entre el Dueño del Producto y el resto del Equipo, y facilita la eliminación de los impedimentos para el Equipo - a menudo trabajando con el Dueño del Producto, el Dueño de Negocio, y otros partidos interesados para hacerlo. Obstáculos pueden venir desde adentro o el exterior del Equipo. El ScrumMaster entiende el proceso de Scrum, y cómo el equipo lo está

utilizando, recomienda mejoras en sus procesos, y asegura que los miembros del Equipo están siguiendo el proceso que han acordado.

La Reserva de Pedidos

El trabajo de un equipo Scrum se gestiona con una Reserva de Pedidos del Producto por hacer (Product Backlog), cual esta compuesta de una colección de elementos de Artículos de Producto (Product Backlog Items). Estos elementos representan las necesidades de los grupos de interesados y sus deseos - cada una de ellas es una solicitud de algo de valor para ser proporcionada por el Equipo Scrum. Estas peticiones pueden ser de *cualquier cosa*, incluyendo la funcionalidad de software, ayuda con el mercadeo, los requisitos no funcionales, requerimientos técnicos y de infraestructura, apoyo a las empresas, el mantenimiento de los sistemas existentes, y así sucesivamente. La Reserva de Pedidos y otros temas de Scrum involucrando los frutos del Equipo (Team's Product) se discuten en la sección 3 de este libro.

Es una regla de Scrum que el Equipo no debe hacer *nada* para *ningún grupo de interesados* a menos que este ya en la Reserva de Pedidos. El Equipo estará trabajando activamente en los artículos más importantes de la Reserva durante el Sprint, esta parte de la Reserva se llama la Reserva del Sprint (Sprint Backlog), Que es a menudo considerado como una lista separada de sí misma. El

Dueño del Producto es responsable de dar prioridad a la Reserva de Pedidos, y el Equipo es responsable por haber accedido a hacer los artículos más que se pueda hacer en un Sprint - creando así la Reserva del Sprint. Desde el punto de vista del Equipo, la Reserva del Producto, es un trabajo que se podría hacer *algún día* y la Reserva del Sprint es el trabajo del equipo se ha comprometido a hacer *ahora*.

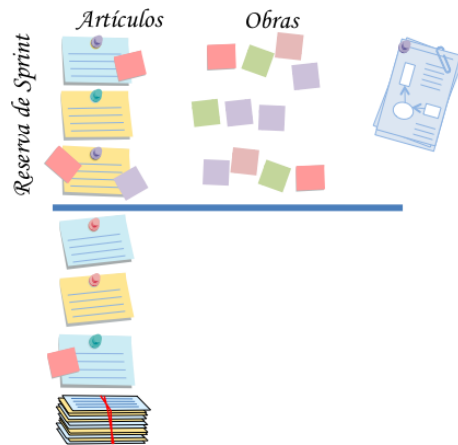


Figura 2: - La Reserva Basica

La Reserva contiene elementos en *todos los niveles* de fidelidad, desde deseos vagos, deseos concretos, necesidades o hasta requisitos de gran detalle. Cuanto mayor sea la prioridad del elemento, más detallado de la solicitud tiene que ser, por lo que estará listo para la planificación y ejecución - se llaman a estas “Artículos de acciones concretas” ¹.

Cuando un Equipo de Scrum inicia un nuevo proyecto, el Dueño del Producto debe iniciar la Reserva trabajando con los partidos interesados y los otros miembros del Equipo para capturar sus necesidades, deseos, peticiones y necesidades como elementos de la Reserva.

A medida que el trabajo avanza, el Dueño del Producto y el Equipo de Scrum deben trabajar con los partidos interesados *continuamente* para dar prioridad a la Reserva, identificar nuevos elementos, eliminar el ruido (es decir, eliminar cosas que introduzcan distracciones o impedimentos al procedimiento normal del Equipo), y afinar y limpiar los elementos de la lista para prepararlos para la Planificación. Este proceso de refinamiento se llama Acicalamiento o Aclaración de la Reserva (Backlog Grooming), y se debe hacer continuamente porque el trabajo del Equipo a menudo que se expone nueva información que aclare los elementos existentes y se identifican los nuevos.

Ahora que he descrito el concepto de la Reserva de Pedidos para trabajar, permítanme describir el proceso, que implica la discusión de Descargos y Sprints.

El Lanzamiento, o “Release”

El propósito de un Equipo de Scrum trabajando en un proyecto de software es la producción y el lanzamiento del producto o productos que cumplen con las necesidades, deseos, metas y prioridades que han sido establecidos por el Dueño del Producto como resultado de trabajar con los partidos interesados. Los Equipos de mantenimiento también pueden utilizar Scrum, pero su proceso de Scrum por lo general sólo contiene Sprints que lanzan actualizaciones, y no lanzamientos formales del producto. En Inglés, se utiliza a la palabra “Release”, y es con mucha intención que se aplica esa palabra.

¹ “Artículos de acciones concretas” no implica detalles excesivos, sino que refiere a suficiente detalles. El Equipo trabajando con el Dueño de Producto determinara que cantidad de detalles es necesaria.

Encapsulada en la palabra “Release” hay un significado que implica “soltar a lo libre” algo. Y es en ese sentido que se aplica esa palabra a lo que el Equipo De Scrum entrega el resultado del Sprint.

A menudo, antes de que un proyecto se inicie formalmente, el proyecto se le da una Carta del Proyecto, y se ejecuta una fase de Visión, cuando el Dueño del Negocio, Dueño del Producto, y los partidos interesados producen una visión del producto y una Hoja de Ruta de cómo encaminar el desarrollo del producto. La Carta del Producto “establece el permiso” para que el proyecto siga adelante. La visión proporciona el enfoque general para el proyecto. Y la Hoja de Ruta sirve de guía sobre los descargos y sus objetivos o goles. A pesar de que son muy importantes, el Fletamento, Visión, la Hoja de Ruta de cómo encaminar la obra (Roadmapping), y Planificación de cómo descargar el producto (Release Planning), esos se consideran auxiliar a los fundamentos de Scrum y por lo tanto no están cubiertos en detalle en este libro.

El propósito del Equipo de Scrum es liberar, o en efectivo soltar a la manos de los partidos interesadas, un resultado que satisfaga las necesidades de ellos, y sus deseos. Una vez que la fase de Visión ha terminado, los pasos

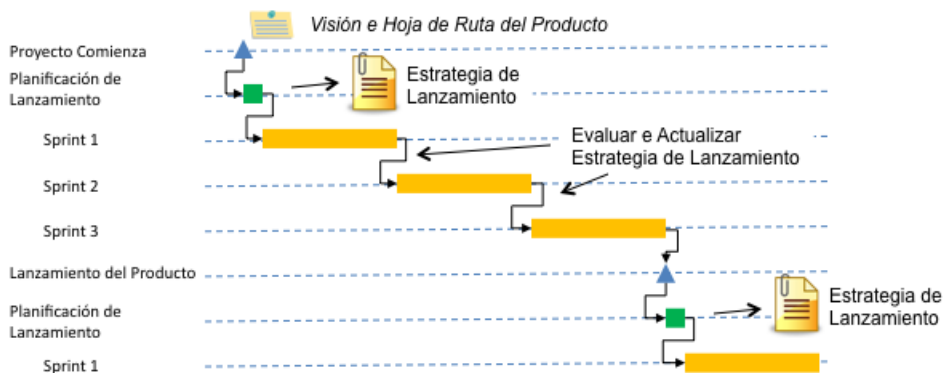


Figura 3: Vista simple de un ciclo de Lanzamiento

hacia un lanzamiento son relativamente simples, como se ve en la Figura 3.

Por lo general, la primera cosa que sucede en un lanzamiento es la Planificación del Lanzamiento (Release Planning). Los partidos interesados, el Dueño del Producto, y (posiblemente) otros miembros del Equipo, se reúnen y negocian lo que se llevará a cabo en el lanzamiento. Esta negociación toma a la Visión del producto y Hoja de Ruta en cuenta, y balancea las necesidades y deseos de los partidos interesados en contra de las capacidades del Equipo de Scrum, y el resultado es un conjunto de Goles u Objetivos, y una Estrategia de Lanzamiento para su consecución. El Dueño del Producto y el Equipo deben actualizar la Reserva de modo que hayan Artículos con sus prioridades en la Reserva de Pedidos que apoyen las metas del Lanzamiento y Estrategia y están listos para la Planificación.

Una vez que el Equipo cuenta con una Reserva que respalde los objetivos de la Estrategia de Lanzamiento, el Equipo comienza a ejecutar Sprints. Cada Sprint es un término de tiempo (time-box), corto y de longitud fija, cual durante tal termino el Equipo trabaja en los Artículos o Elementos. La idea es que el Equipo pueda hacer cuanto mas Sprints la Estrategia de Lanzamiento requiere, y luego lanzar el producto. Cada Sprint se ve básicamente el mismo, pero se pueden incluir actividades especializadas en el último Sprint en preparación para el Lanzamiento.

El Sprint

El flujo del proceso fundamental de Scrum es el Sprint (Figura 4), que es un tiempo relativamente corto, de longitud fija, el período de tiempo en el cual Artículos o Elementos en la Reserva se convierten en Artículos evaluables lo cual los interesados pueden proporcionar retroalimentación al Equipo. La mayoría de las prácticas discutidas en la Sección 4 son acerca de los problemas que ocurren en los Sprints.

Antes de entrar en un Sprint, se efectúa la Planificación del Sprint. En la Planificación del Sprint el Dueño del Producto trabaja con el Equipo para negociar que Artículos en la Reserva de Pedidos del Producto(s) estarían de acuerdo en hacer durante el Sprint con el fin de apoyar los Goles y Estrategia del Lanzamiento. Cada uno de estos elementos tiene una definición acordada

de Hecho (Done) y, colectivamente, estos Artículos se llaman Reserva del Equipo para este Sprint (Team Sprint Backlog). Es responsabilidad del Scrum Master para asegurar que el Equipo está de acuerdo en una cantidad realista de los trabajos, y que el Dueño del Producto no influya indebidamente en este acuerdo.

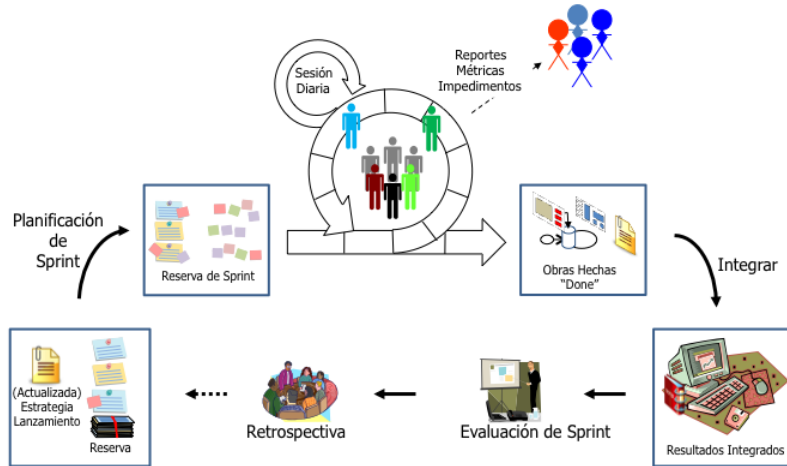


Figura 4: El flujo fundamental del Proceso de Scrum es un Sprint

A menudo, hay Artículos en la Reserva de Sprint, cual sus tareas se reparten de tal manera con el fin de darle la confianza al Equipo que puede hacer los Artículos, y por lo tanto de acuerdo con ellos. Después de acordar los Artículos que pueden hacer, el Equipo y el Dueño del Producto en conjunto quedan de acuerdo en un solo Gol del Sprint (Sprint Goal) que define el éxito para el Sprint, y entonces el Dueño del Producto anuncia este Gol del Sprint a los partidos interesados.

Es importante tener en cuenta que el Equipo se ha *comprometido* a la meta, pero que simplemente *aceptó* los elementos, lo que proporciona un tipo diferente de "sentido de urgencia" o "criticidad" para cada uno de ellos. La idea es que el Gol define el éxito y que se ha *prometido* a los interesados por el Equipo, mientras que el Equipo acepta hacer *todo lo posible* para lograr todos los Artículos acordados por hacer. Esta diferencia en la criticidad proporciona una medida de seguridad para el Equipo y le permite hacer su mejor trabajo sin sentirse presionados en la producción de Deuda Técnica (Technical Debt).

Una vez que la Planificación del Sprint se haya acabado, el Equipo hace sus obras en el Sprint. El Equipo se auto-organiza para hacer el trabajo y gestiona a sí misma como se lleva a cargo el trabajo. El patrón del Equipo de trabajo es a menudo descrito como enjambrazón y puede parecer caótica desde el exterior. El trabajo diario del Equipo se centra en conseguir Artículos y llevarlos a cabo hasta que se consideren “Hecho” mientras se conduce hacia el Gol del Sprint.

Mientras que el Sprint está en marcha el Equipo lleva a cabo un Scrum Diario (Daily Scrum) el cual permite que cada miembro del Equipo entienda en que estado esta el Equipo y para que el Equipo pueda volver a organizar el trabajo a mano. Esta reorganización ocurre generalmente *después del* Scrum Diario (pero se puede considerar como una *extensión* de la discusión), y permite que el equipo sea lo más eficaz y eficiente posible.

Durante el Scrum Diario, y continuamente durante el día, los miembros del Equipo notifican al ScrumMaster sobre que obstáculos encuentran en sus caminos. Es responsabilidad del Scrum Master para facilitar la eliminación de estos obstáculos. A menudo, esto requiere trabajar con los miembros del Equipo, el Dueño del Producto, el Dueño de Negocio, y otros partidos interesados. El ScrumMaster también debe asegurarse de que el Equipo también se ocupe de la Aclaración de la Reserva de Pedidos para estar preparados para la sesión de Planificación de Sprint, del próximo Sprint.

Cuando el Sprint se haya terminado, se efectúa una Revisión del Sprint (Sprint Review), cuando el Dueño del Producto y el Equipo revisen los resultados del Equipo con los partidos interesados. Esto se hace por tres razones: para *demostrar* a los interesados que el equipo se está moviendo en la dirección correcta, para obtener *retroalimentación* de los partidos interesados acerca de lo que han hecho, y para *discutir* el Gol del próximo Sprint con los partidos interesados.

Si es necesario, los Goles de Lanzamiento, la Estrategia de Lanzamiento, y la Reserva se actualizan como parte (poco después) del acto de Revisión del Sprint, teniendo en cuenta el resultado de Revisión del Sprint y cualquier cambio en la realidad empresarial que los partidos interesados puedan tener. Cuando los proyectos u organizaciones son pequeños se puede confiar en el razonamiento intuitivo para determinar lo que es la dirección correcta; sin embargo, a medida que crezcan quizás se vea la necesidad de técnicas

más sofisticadas (incluyendo métrica, tal vez) para ayudarles a descubrir qué hacer a continuación.

Después de la Revisión del Sprint, El Equipo cuenta con una Retrospectiva interna para analizar su rendimiento y las prácticas. El Equipo, coordinado por el ScrumMaster, decide qué cambios, si los hay, que desea hacer de sus prácticas sobre la base de este análisis. Es responsabilidad del ScrumMaster ayudar al Equipo "live up to", o es decir "vivir a la altura de su palabra", estas decisiones en los Sprints en el futuro.

Ya a este punto el Sprint se ha completado, y el Equipo o bien inicia el próximo Sprint, el próximo Lanzamiento, el próximo Proyecto, o se disuelve, tal como sea apropiado.

Glosario

Acicalamiento o Aclaración (Grooming) – El proceso de refinamiento de artículos para productos al fin de hacerlos viables.

Actividades de Lanzamiento (Release Activities) [no parte de Scrum, formalmente] – Actividades que apoyen el lanzamiento de un producto, pero no añaden funcionalidad significativa al Producto; ejemplos incluyen: “Entrenar la Mesa de Ayuda”, “Finalizar el Manual de Usuario”, “Alistar materiales de mercadería”, “Migrar el sistema al estado de producción”, y etc.

Agilidad (Agility) - El acto de basar acciones en la actualidad presente del presente, al opuesto de tratar de predictivo o planear a largo plazo.

Artículo (Item) – Una unidad de trabajo en la Reserva.

Artículos de acciones concretas (Actionable Item) - Un artículo, normalmente pequeño, bien definido, y listo para ser planificado.

Artículo de Reserva (Backlog Item) - Sinónimo con Artículo, y en este caso refiere a un artículo el cual no se haya efectuado desarrollo completo todavía.

Artículo de Reserva de Producto (Product Backlog Item) – Sinónimo con Artículo.

Carta (Charter) [No parte de Scrum, formalmente] – Un documento que le da al Equipo “permiso” formal para empezar a trabajar en un Proyecto o Producto.

Código de Calidad (Quality Code) - 1) Código que es sencillo para cambiar: es extensible, modificable, y fácil de mantener. 2) Código que tenga ninguna o poca Deuda Técnica.

Deuda Técnica (Technical Debt) – Deficiencias en el código, ambientes o practicas de desarrollo, lo que hace que el código sea difícil de cambiar. Lo mismo puede aplicarse a los requisitos, o diseños resultantes.

Dueño de Negocio (Business Owner) - Un rol que representa la administración del negocio fuera del Equipo. En la práctica, el Dueño de Negocio es el representante principal de los partidos interesados, patrocinador principal del Equipo, o el Dueño de los Dueños de Producto (en casos que la jerarquía del negocio requiere administración de múltiples productos a través la empresa).

Dueño de Producto (Product Owner) - El miembro del Equipo que rinde cuentas al negocio por el valor al negocio que resulta de la obra del Equipo. A menudo se confunde con el papel (que no es parte de Scrum) de Gerente de Producto, que es responsable ante la Empresa para el producto - la diferencia principal entre estos es que el Dueño de Producto es un miembro del Equipo.

Enjambre (Swarm) - Sinónimo por Enjambre del Equipo.

Enjambre del Equipo (Team Swarm) - Un método de trabajo, donde el Equipo trabaja sobre solamente unos pocos Artículos a la vez. Cada Artículo se termina cuando pronto posible, al haber varias personas trabajando juntos en vez de trabajar en serie. Lo último en enjambrazón es el flujo de solamente un Artículo, donde el Equipo termina un Artículo antes de proceder al próximo.

Equipo (Team)- Sinónimo por Equipo.

Equipo multifuncional (Cross-Functional Team) - Un Equipo es multifuncional si tiene todas las habilidades necesarias para lograr la obra que le sea requerida.

Equipo Scrum (Scrum Team) - Una colección de personas multifuncionales, auto-organizadas, unidos por el propósito de producir productos de alta calidad a un ritmo sostenible. Dos de los miembros del equipo tienen responsabilidades especiales : El Dueño de Producto y el Scrum Master.

Equipo Auto-Organizado (Self-Organized Team) - Un Equipo es auto-organizado cuando nadie fuera del Equipo les dice que deben hacer, como organizarse, y así sucesivamente. En otras palabras, nadie fuera del Equipo micro-maneja el Equipo.

Estrategia de Lanzamiento (Release Strategy) [No parte de Scrum, formalmente] – La estrategia que el Equipo utiliza para efectuar sus Goles de Lanzamiento ; a menudo consiste del una lista de Sprints y los Goles de Sprints.

Evaluación de Sprint (Sprint Review) – Una sesión del Equipo, al final de un Sprint, durante cual el Equipo evalúa los Resultados de Obra con los partidos interesados, con el fin de obtener realimentación sobre que hacer siguiente, que hacer mejor, y así sucesivamente.

Goles de Lanzamiento (Release Goals) [no parte de Scrum, formalmente] – Una declaración que defina lo que es el “éxito” para el Lanzamiento del Producto.

Gol del Sprint (Sprint Goal) – El Gol del Sprint es una declaración singular y clara que define el beneficio al Producto al completar este Sprint.

Hecho (Definition of “Done”) – Un acuerdo entre el Dueño de Producto y el resto del Equipo que define cuando un Artículo se haya completado. |

Hoja de Ruta del Producto (Product Roadmap) [no parte de Scrum, formalmente] – Orientación sobra los lanzamientos del Producto y sus o Goles.

Impedimento (Impediment) – Cualquiera cosa que cause que el Equipo no este funcionando a su mayor capacidad. Esto puede ser los miedos, riesgos o problemas que se presentan, o se observan al encaminar la obra o el proceso mismo.

Lanzamiento (Release) [No parte de Scrum, formalmente] – El acto de mover el Producto desde el entorno de desarrollo hacia a un entorno distinto, por una razón que no sea el desarrollo. Ejemplos incluyen versiones alfa, beta, “en vivo”, o versiones para verificación, y así sucesivamente.

Miembro de Equipo (Team Member) – Un miembro de un Equipo Scrum, incluyendo el Dueño de Producto y el Scrum Master. (Sinónimo por “Developer”)

Planificación de Lanzamiento (Release Planning) [no parte de Scrum, formalmente] – Un proceso en el cual los partidos interesado, el Dueño de Producto, y (posiblemente) otros miembros del Equipo se reúnen y negocian que se va a lograr in el Lanzamiento. El resultado es un grupo de Goles de Lanzamiento e una Estrategia de Lanzamiento.

Planificación de Sprint (Sprint Planning) – Una sesión del Equipo, al comienzo de un Sprint, durante cual el Equipo (incluyendo el Dueño de Producto) discuten y negocian entre ellos y 1) Acuerda a el Gol de Sprint y 2) acuerdan en cual historias ambos creen que son posibles lograr dentro este Sprint.

Partido Interesado (Stakeholder) - 1) Alguien con un interesre legitimo en el producto, proceso o el Equipo. 2) Alguien cual el Equipo ignora “a su peligro”. 3) Alguien que evalúa los Resultados de Obra durante la Evaluación de Sprint. **Nota:** Aunque los miembros del Equipo son partidos interesados, la frase “Partido Interesado” [en mayúscula] es normalmente reservada para indicar alguien que es externo al Equipo.

Paso Sostenible (Sustainable Pace) – El paso al cual el Equipo puede trabajar sin desgastarse sus energías. Originalmente, “semana de 40 horas” como referida por Kent Beck en el proceso XP (Extreme Programming).

Producto (Product) - 1) Cualquiera cosa que el Equipo produce ; Los resultados de las obras del Equipo; 2) Una unidad de obra comercial/vendible/utilizable , por ejemplo “ Web de la ABC” o el programa de Conteo ‘123’.

Refactorizacion (Refactoring) – El acto de rescribir código existente en orden para mejorar su legibilidad, la reutilización, o estructura sin afectar su significado y su comportamiento.

Reserva (Backlog) – La lista del artículos que representa todas las cosas que cualquier partido interesado en el producto o proceso ha pensado que se necesita o que es una buena idea. Esto impulsa la obra de desarrollo, y es la basis para discusiones entre el equipo y los partidos interesados.

Resultados de Obra (Work Results) – Sinónimo por Producto

Reserva de Producto (Product Backlog) – Sinónimo con Reserva.

Reserva de Sprint (Sprint Backlog) – Las historias que el Equipo haya quedado en acuerdo para producir en el Sprint.

Retrospectiva de Sprint (Sprint Retrospective) - Una sesión del Equipo, al final de un Sprint, durante cual los miembros del Equipo (facilitados por el Scrum Master) discuten y acuerdan de que maneras podrán mejorar sus practicas, colaboración, el ambiente del Equipo, e organización para el próximo Sprint.

Scrum - Un marco (o proceso) ágil para desarrollar productos, no de Gestión de Proyectos.

Scrum Diario (Daily Scrum) – Una discusión que el Equipo lleva a cabo diariamente para discernir “la realidad de hoy” del Equipo, con el fin de tratar con eso en una manera eficaz y adaptiva.

Scrum Master – El miembro del Equipo cuya responsabilidad es asegurar que el Equipo este utilizando a Scrum correctamente, que el Equipo utilicé a Scrum en manera positiva, y el Equipo este constantemente mejorando su utilización de Scrum. El Scrum Master es un “líder siervo” e facilitador, no un gerente. El Scrum Master facilita la auto-organización del Equipo.

Sprint - Un periodo de tiempo fijo (meno de un mes, por lo normal), durante el cual el Equipo produce los Resultados de Obra para evaluación. La duración del Sprint se define por el intervalo entre Evaluaciones de Sprint, es generalmente consistente entre Sprints, y no se debe cambiar en cuanto un Sprint se haya comenzado.

Visión del Product (Product Vision) [no parte de Scrum, formalmente]
- Orientación que proporciona el enfoque global para el Producto.