

Revisión de Conceptos Básicos.

A. ¿Qué es una industria?

Actividad económica que permite la creación y producción de productos elaborados o semi elaborados por medio de la obtención y transformación de materias primas¹. Lo anterior por medio de maquinarias, fuentes de energías, fuentes económicas y recursos humanos².

B. ¿Qué es una organización?

Es un sistema estructurado de forma ordenada que permite coordinar los recursos humanos, financieros y físicos para alcanzar un objetivo común, esto es logrado al definir roles, responsabilidades y autoridad en la ejecución de las actividades y tareas³.

C. ¿Qué es un proceso?

Conjunto de actividades, interacciones y recursos relacionados, que son realizados con el fin de lograr un objetivo previsto⁴. Este es gestionado y estructurado en etapas generales y ordenadas.

D. ¿Qué es un proyecto?

Esfuerzo colaborativo para la creación de nuevos productos o servicios, de acuerdo con, requisitos establecidos, como tiempo, costo, alcance, calidad, personal y capacidad de la organización⁵.

E. ¿Qué es un producto?

Bien material, servicio u otro entregable que alberga un conjunto de características, beneficios y usos que suple una necesidad y brinda valor al cliente^{6,7}.

F. ¿Cómo defines “gestión”?

¹ REAL ACADEMIA ESPAÑOLA (RAE), Diccionario de la lengua española. En: RAE. 2001.

² Geografía e historia 3 ESO. Las actividades industriales. En: Cidead.

³ Gomez G. Planeación y organización de empresas, p.192.

⁴ Iso 9000. Sistema de gestión de calidad. 2015

⁵ Scrumstudy. A guide to the Scrum body of knowledge. Guia SBOK 2017, p.57.

⁶ Escuela de negocios EOI. El producto, p.8.

⁷ Thompson I. Definición de Producto desde una perspectiva de marketing.

Conjunto de actividades que se coordinan desde distintas perspectivas, esfuerzos y estrategias para avanzar eficazmente en el logro de los objetivos propuestos^{8,9}.

G. ¿Cómo defines “trabajo estratégico”, “trabajo táctico” y “trabajo operativo”?

El trabajo estratégico es el plan general convertido en objetivos, que son acorde con la visión de la organización, el cual permite el crecimiento y permanencia en el mercado, esta a su vez se complementa con el trabajo táctico que crea las acciones que proporcionan el cumplimiento de las estrategias, por medio de una planificación específica y en detalle las necesidades a mediano plazo, y por último, el trabajo operativo es el actuar o ejecución de las acciones planteadas para el logro de los objetivos establecidos¹⁰.

H. ¿Qué es metodología?

Conjunto de técnicas y acciones en particular que se aplican en la ejecución de proyectos y/o procesos.¹¹

I. ¿Qué son metodologías ágiles?

Son metodologías de gestión y desarrollo de proyectos que permiten adaptar la forma de trabajo a las necesidades de los clientes a través de los equipos o células, los cuales tendrán la capacidad de ejecución de manera eficiente y efectiva, enfocados en las entregas de valor y teniendo énfasis de que las personas son los actores claves en cualquier proyecto, por ende, se trabaja en torno a individuos motivados¹².

J. ¿Qué es Scrum?

“Es un marco de trabajo (framework) a través del cual las personas pueden abordar problemas complejos adaptativos a la vez que se entregan productos de forma eficiente y creativa con el máximo valor”¹³, lo anterior es posible al basarse en la priorización de las tareas que dan valor al proyecto y al permitir la autogestión en los equipos.

K. ¿Qué es Kanban?

⁸ Iso 9000, Op. Cit.

⁹ Huergo, J. Los procesos de gestión, p. 1,2.

¹⁰ Educación visual. Planeación estratégica vs táctica y operativa. [video]. 2021.

¹¹ Platzi. Plataforma online para cursos de programación: Glosario.

¹² Ibíd.

¹³ Certmind. Curso de preparación para las certificaciones internacionales en scrum. 2021.

Esta palabra es proveniente del japonés, el cual significa “tarjetas visuales”, esto implica el uso de ayudas visuales para facilitar el seguimiento de las tareas por medio de diferentes estados (to do, doing, done), proporcionando equilibrio en el trabajo que se debe realizar y la disponibilidad de los integrantes del equipo¹⁴.

L. ¿Qué es el PMI?

Project Management Institute (PMI) es una organización sin ánimo de lucro, enfocada en el desarrollo de conocimiento para la dirección o gestión de proyectos, por medio de programas, certificaciones, guías y comunidades para el entendimiento e implementación de metodologías ágiles, demostradas como eficaces y eficientes en la ejecución de proyectos¹⁵.

M. Describe el concepto “ciclo de vida de proyecto”

Son una serie de fases por las que debe pasar un proyecto desde el inicio hasta el final (inicio, planificación, ejecución, seguimiento o control y cierre del proyecto), el cual proporciona cierta previsibilidad, brinda claridad en la forma en la que se desarrollará las tareas en sus diferentes fases, busca mejorar la calidad del producto o servicio y ayuda a las empresas a lograr altos niveles de eficiencia¹⁶.

N. Describe el ciclo de vida de una “aplicación” (Application Lifecycle)

Se compone de diferentes etapas desde la concepción de la idea hasta su finalización, empieza por describir las funciones y características que se necesitan para estar acorde a los objetivos, estos forman parte de los requisitos del aplicativo, después pasará por un desarrollo de la aplicación donde toman los requisitos estipulados en la primera etapa y se adoptan en el desarrollo del código, luego es importante asegurarse por medio de pruebas que realmente se cumple con los requisitos, funciona sin problemas y proporciona la experiencia de usuario deseada, de lo contrario deben corregirse los errores en esta etapa antes que se mande a producción, ahora bien al llegar a este punto la aplicación está lista para implementarse y distribuirse a los usuarios y por último, se realizan tareas de mantenimiento y actualizaciones periódicas (en esta etapa se puede incluir el proceso de retirar las aplicaciones del mercado)¹⁷.

¹⁴ Scrumstudy. Op. Cit, p.347.

¹⁵ PMI. About us.

¹⁶ Wrike: PROJECT MANAGEMENT GUIDE: Ciclo de vida de un proyecto.

¹⁷ RedHat. Ciclo de vida y gestión de las aplicaciones.

O. ¿Qué es un Scrum Master?

Es un facilitador y líder servicial que sirve al equipo y a la organización en asegurar que estos estén dotados de un ambiente propicio para completar con éxito el desarrollo del producto, facilita y enseña la comprensión de las practicas scrum a todos los participantes del proyecto y está en el mismo nivel jerárquico que cualquier otra persona en el Equipo Scrum¹⁸.

P. ¿Cuáles son las responsabilidades básicas de un Scrum Master?

- Promover y enseñar las prácticas de Scrum, ayudando a todos en la comprensión de la teoría, practica, reglas y valores de Scrum.
- Entender y practicar la agilidad.
- Liderar y guiar a la organización en la adopción de Scrum.
- Facilitar los eventos de Scrum según se requiera o necesite.
- Mantener la motivación y garantizar que exista un ambiente ideal para el equipo.
- Guiar al Equipo de Desarrollo en ser autoorganizado y multifuncional.
- gestionar los impedimentos que pueden afectar al equipo.
- Recolectar métricas que le permitan mejorar la productividad del equipo.
- Asistir al Product Owner en la toma de decisiones, gestión de riesgos, etc.

Q. ¿Qué prácticas metodológicas conoces para la ideación/diseño de una solución (Producto o Servicio)?

El Design Thinking es una metodología o proceso orientado a la facilitación de soluciones y desarrollo de productos o servicios, este se divide en varias etapas como, el estar centrado en los deseos y necesidades de los usuarios (empatizar), después se define el reto o problema que debe ser el foco en el proyecto (definir), consecuente con lo anterior es necesario encontrar una solución y generar la mayor cantidad de ideas posibles que respondan al reto planteado (idear), después de esto se materializa la idea en un prototipo, el cual permitirá que el usuario genere un feedback de si con lo creado se da solución a la necesidad (prototipar) y por último, se prueba si esta solución satisface al usuario (testear)¹⁹.

¹⁸ Scrumstudy. Op. Cit, p.51.

¹⁹ Design Thinking España. Design Thinking. Descubre la metodología más potente de innovación.

R. Describe qué insumos deberías preparar previa sesión de Ideación/Diseño de Solución.

Tener bien definido el contexto de negocio y planear un orden del día que permita que la información sea clara y concisa, por tal motivo se debe tener claro los participantes y el tiempo de intervención.

S. ¿Qué papel tiene un Scrum Master durante una sesión de Ideación/Diseño de Solución? (De ideación nos referimos por ejemplo a un Agile Inception)

El papel del Scrum Master es de facilitador, ayuda a dirigir la reunión, establecer expectativas de cómo se trabaja y facilitar la transferencia de conocimientos.

T. Describe los entregables que deberías generar posterior a una sesión de Ideación/Diseño de Solución.

El impact mapping es una técnica que permite de forma visual comprender las metas que realmente se desean alcanzar y que acciones contribuirán al logro de objetivos, este permite crear un norte donde todos los interesados deberán enfocarse, aquí se reúnen los stakeholders, también existe otra técnica llamada User story mapping, donde se traerán los impactos realizados anteriormente para garantizar que en este mapa se encuentre enfocado en las metas establecidas, en esta técnica se desglosarán las cosas que se deben hacer, la priorización y las versiones de los entregables, permitiendo una visión clara de cuáles serán las historias de usuario.

Otro entregable puede ser el Roadmap, el cual es una hoja de ruta que funciona como cronograma para la planificación de proyectos.

U. Describe qué insumos deberías preparar previa sesión de Refinamiento.

El Product Owner debe tener las historias de usuario del producto Backlog correctamente redactadas y con criterios de aceptación definidos.

El Scrum Master tiene un orden del día, con tiempos definidos para las intervenciones de cada uno de los integrantes del equipo Scrum o Stakeholders (de ser necesario su participación). En caso de dudas referente a la creación de las historias de usuario por parte del Product Owner, el Scrum Master brindará apoyo en su redacción y requisitos definidos por Scrum.

V. Describe la agenda típica de una sesión de Refinamiento.

Scrum Master: SM. Product Owner: PO. Equipo Scrum: Team

- (SM) Saludo inicial, presentación del refinamiento y el objetivo de este.
- (PO) presenta a los Stakeholder o interesados (En caso de que asistan).
- (SM) Exponer el orden y tiempos (Time Boxing) para la intervención de cada historia de usuario.
- (PO) presenta las historias de usuario al equipo (si es necesario los Stakeholder pueden exponer sus necesidades en un tiempo previamente definido).
- Se inicia el proceso de refinar dicha historia, resolviendo dudas, teniendo en cuenta los aportes y/o sugerencias por parte del Team.
- Cuando se terminen las historias de usuarios planeadas a compartir se finaliza la reunión.

W. ¿Qué papel tiene un Scrum Master durante una sesión de Refinamiento?

Es el mediador y facilitador de la comunicación entre los que integran el espacio del refinamiento, lo que permite el respeto de la palabra, el entendimiento por parte del Team de las historias de usuario y el PO o stakeholders (en caso de asistencia) de los aportes por parte del Team, lo que conlleva a una comunicación asertiva, clara y transparente.

X. Describe los entregables que deberías generar posterior a una sesión de Refinamiento.

El producto Backlog con todas las historias de usuario refinadas y un release plan que permitirá agrupar en épicas el conjunto de historias de usuario en versiones del producto, de forma opcional se puede levantar un acta de reunión.

Y. ¿Qué es un Mapa de Historias de Usuario? ¿Para qué se elabora y mantiene un Mapa de Historias de Usuario?

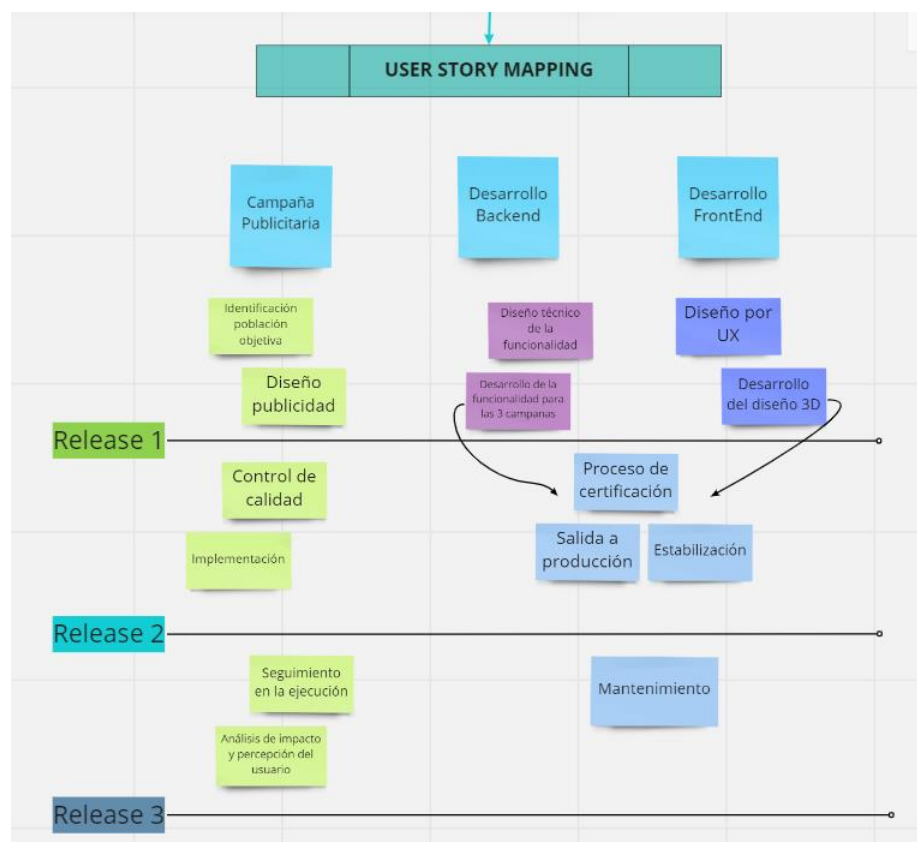
Es una técnica que permite construir una “visión compartida del producto a obtener. Esto facilita mantener el foco en la solución a lo largo de su construcción”²⁰. El objetivo es definir, priorizar y estimar las historias de usuario, también tiene ventajas en la comprensión adecuada de las necesidades de los Stakeholders y de los problemas a los que se pueden enfrentar.

²⁰ Scrum Manager. Historias de Usuario: Ingeniería de Requisitos Ágil. Versión 3. p.51.

- Z. Elige y describe en un párrafo de máximo diez líneas (renglones), un contexto de negocio cualquiera. Genera basado en ese contexto de negocio un Mapa de Historias de Usuario, que tu consideres es insumo suficiente (en detalle y contenido) para socializar una Solución y su estrategia de entrega.

La compañía XY realiza diseños de sistemas de captación (campanas extractoras) de un sistema de ventilación industrial, la cual, cuenta con un aplicativo web que permite la realización de los cálculos y el diseño 3d de 3 tipos de campanas, estas tienen dimensiones y parámetros diferentes, para efectos de mejora requieren el desarrollo de un nuevo módulo que permita cambiar las dimensiones (ancho, largo y alto) de estas campanas de acuerdo con las necesidades del usuario. XY utiliza una metodología agile Scrum e integración continua.

Figura 1. User story mapping.



Fuente: Propia.

AA. ¿Qué es una Historia de Usuario?

Es la forma recomendada dentro de Scrum para redactar los requisitos expresados por los usuarios, son afirmaciones breves, fáciles y simples de entender, que propicia una mejora en la comunicación entre los stakeholders y el equipo scrum. Estas además deben tener una estructura teniendo en cuenta el cómo (descripción del rol del Stakeholder), quiero (descripción de la necesidad u objetivo) y para (descripción del beneficio esperado)²¹.

BB. Elige y describe en un párrafo de máximo cinco líneas (renglones), un contexto de negocio cualquiera. Genera basado en ese contexto de negocio una historia de usuario, que tu consideres es insumo suficiente (en detalle y contenido) para entregarle a un equipo de desarrollo.

La empresa de viaje ZZ se encarga de cotizar viajes y tours a diferentes lugares turísticos, dichas cotizaciones ingresan vía mail, debido al alto flujo de estas a los asesores se les complica realizarles seguimiento y darles oportuna respuesta. Se necesita crear un proceso automatizado que facilite realizar seguimiento a cada una de ellas y responder de forma automática al cliente el recibido de la cotización.

Desarrollo de automatización de correo: Como usuario requiero el desarrollo de la automatización, que permita responder de forma automática a los clientes los correos de solicitud de cotización, para facilitar el proceso de búsqueda de correos y reducir el tiempo de atención.

CC. Explica el criterio INVEST y el patrón C-C-C y el aporte del Scrum Master para ellos.

INVEST describe es su propio nombre una metodología para garantizar la calidad de historias de usuario y si ofrecen valor a la organización, estas siglas permiten recordar que las historias de usuario deben ser independientes, negociables, valiosas, estimables, pequeñas (small) y comprobables (testable). Por otro lado, el patron C-C-C resume el proceso en tres C, card (tarjeta), confirmation (confirmación) y conversation (conversación), es decir cada necesidad del usuario se escribe en una tarjeta, que a su vez se convierte en una promesa de conversación y se acuerda a modo de confirmación²². El Scrum Master es un guía que aporta en la creación y estructuración

²¹ Scrumstudy .Op. Cit, p.5.

²² Ronjeffries. Las 3c revisadas.

de las historias de usuario dentro del marco de trabajo, por ejemplo, en la tarjeta (card) utiliza el como, quiero y para, que permite redactar una historia de usuario, en la confirmación (confirmation) se utilizan los criterios de aceptación que permiten identificar que las historias están listas y en la conversación (conversation), el Product owner aclara los requerimientos de los stakeholders al equipo, este a su vez tiene como ayuda, el modelo invest, para dividir, especificar e identificar las historias de usuario.

DD. Nombra otros dos tipos de requisitos sean de dinámicas ágiles o dinámicas tradicionales y crea un ejemplo de ellos usando el contexto de negocio declarado en la pregunta anterior.

Otra técnica que se puede usar es el uso del acrónimo SMART el cual significa. S – Specific (Específico, Correcto) M – Measurable (Medible, Cuantificable) A – Achievable (Realizable, Alcanzable, Posible) R – Relevant (Relevante, Pertinente, Correspondiente) T – Time-boxed (Tiempo fijo, Periodo de tiempo).

Existe otro criterio que hace parte de la creación del Product Backlog y que se puede aplicar en las historias de usuario, llamado DEEP el cual se realiza, de forma detallada, se estima, son emergentes y es priorizado²³.

EE. Describe el proceso de “Control de Cambios”. ¿Cómo se manejan “los controles de cambios” en los contextos ágiles?

Dentro de las metodologías tradicionales se establece cierto flujo para generar el proceso de control de cambios, primero es necesario solicitar la modificación y el motivo por el cual se solicita el cambio (capturar las solicitudes), después se realiza un análisis técnico que verifique si es viable realizar el cambio (evaluación) y, por último, se aprueba o se rechaza por la alta incertidumbre, altos riesgos, costos, tiempo y recursos el cambio²⁴.

Los controles de cambio en el contexto ágil como scrum, contempla que todo proyecto esta expuesto al cambio, por tal motivo el marco de trabajo está diseñado para aceptarlo, una forma de manejarlo es a través del artefacto RFC (Request for change) el cual permite resolver incógnitas del por que se requiere y quien solicita el cambio,

²³ Alvarez, A. Historias de Usuario: qué son, reglas y consejos. Netmind.

²⁴ Praxis. Control de cambio.

también los stakeholders pueden mencionar la adición, modificación o retiro de un elemento y el Product Owner lo tendrá en cuenta en el product backlog dependiendo de su priorización.

FF. Explica la llamada triple restricción, concepto que es a veces llamado “triángulo de hierro”. Al cierre de tu explicación, especifica cómo se entiende esa restricción para la dinámica ágil.

En todo proyecto existen ciertas limitaciones que pueden afectar el desarrollo de este, se han considerado tres de los más importantes y que normalmente se simplifica en un triángulo, estos pueden impedir que el proyecto se desarrolle con calidad, los cuales son el alcance (tareas necesarias para el logro de objetivos), tiempo (duración estimada del proyecto) y coste (restricción financiera)²⁵. Las restricciones como las estipuladas en el triángulo de hierro son reconocidos en la dinámica ágil como limitaciones, inherentes a un proyecto, por lo tanto, son contempladas desde su inicio hasta el final de este y todas sus estrategias están en pro a evitar que las restricciones se vuelvan un impedimento.

²⁵ Interbel. Gestión de Proyectos: qué es la triple restricción y por qué es importante.

Revisión de Conceptos Prácticos.

A. Describe los elementos de un objetivo bien definido.

Su estructura, expresada en una sola idea, debe incluir, acciones: Qué se va a hacer, medios: Cómo se va a hacer, e Intención: Para qué se va a hacer, estos deben ser medibles y comenzar con un verbo en infinitivo, deben ser claros y que especifique las acciones requeridas para alcanzar un logro o conjunto de ellos.

B. Inventar y redacta un contexto en 5 líneas (renglones) o menos, del que se pueda definir un objetivo. Aparte, redacta un objetivo que esté coherentemente estructurado con lo que respondiste en el literal J y que se note su relación con el contexto que planteaste.

Carol trabaja como analistas de software en la empresa TT, recientemente un cliente solicita la creación de una aplicación web que realice cálculos matemáticos y permita visualizar en 3d ciertos gráficos, pero antes de su ejecución quiere un análisis detallado de los posibles softwares que se pueden implementar.

- Realizar un análisis comparativo de los diferentes software de desarrollo web, su aplicabilidad e implementación, que permitan suplir las necesidades enfocadas al cálculo y visualizaciones en 3d.

C. Describe los elementos de una estrategia bien definida.

Debe contener una propuesta de valor (beneficio) acorde con la visión, misión y objetivos de la organización, el cómo se logrará el objetivo que se propuso, asignación de tareas y tiempos, además de comunicación de la estrategia a la organización y por último, seguimiento y supervisión de los resultados obtenidos al ser implementada.

D. Inventar y redacta un contexto en 10 líneas (renglones) o menos, del que se pueda definir una estrategia. Aparte, redacta una estrategia que esté coherentemente estructurada con lo que respondiste en el literal A y que se note su relación con el contexto que planteaste.

La empresa PT trabaja en la producción y comercialización de químicos, este cuenta con un personal de 500 personas y han estado en el mercado desde hace 30 años, el gerente quiere atraer nuevos clientes, dado que en los últimos meses ha verificado disminución en sus ventas, al reunirse con sus analistas pide ideas que permita acoger nuevo público y así aumentar la probabilidad de mayores ventas, pero enfatizando en el poco presupuesto para este.

Estrategia

Contratar un especialista en marketing, que, por medio de las redes sociales, creación de catálogos y cambio de diseño de la empresa cree un nuevo plan de negocio para atraer nuevos cliente.

- E. Describe e incluye la descripción y explicación de métodos y herramientas que conozcas para realizar estimaciones precisas de una Historia de usuario, una iteración y un proyecto.

Uno de los métodos mas conocidos en la estimación de historias de usuario es el Planning Poker, el cual implementa un consenso para que los integrantes del equipo estimen el tiempo y el esfuerzo necesarios para completar las tareas de las historias de usuario, consiste en un conjunto de tarjetas numéricas, que pueden ir del 1 al 10 o utilizando la sucesión de Fibonacci, el Scrum Master mostrará la historia de usuario a ser estimada y cada miembro del equipo le dará un valor(al mismo tiempo) dependiendo del resultado, se pide explicación por quien haya dado una estimación baja y alta y se vuelve a dar la opción de estimar de nuevo, así llegarían a un consenso²⁶.

Otra forma para estimar una iteración es por el método Delphi que “es una técnica que le propone al grupo una estimación anónima de cuánto trabajo implica y cuánto tiempo llevará completar un ítem del Backlog”²⁷ al revelar las estimaciones el equipo expondrá el porqué de sus estimaciones, que se repetirá hasta que las estimaciones estén cercanas.

Para estimar un proyecto se puede usar “dinero de Monopoly” es una técnica donde se le da al cliente dinero del juego Monopoly, o “dinero falso”, equivalente a la cantidad del presupuesto del proyecto, solicitando que lo distribuyan entre

²⁶ Scrumstudy .Op. Cit, p.203.

²⁷ ComparaSoftware. Gestión de proyectos: 7 Técnicas de Estimación en Scrum.2021.

las historias de usuario que están a consideración. De esta forma, el cliente prioriza con base en lo que está dispuesto a pagar por cada historia de usuario²⁸.

Se pueden usar herramientas como Planitpoker.com y Scrum Poker.

- F. Describe el concepto de “Riesgo” y de “Gestión del Riesgo”. Utiliza la estrategia que planteaste en el literal D para identificar al menos 3 riesgos hipotéticos que deriven de esa estrategia. Plantea ideas de cómo gestionar dichos riesgos.
- El riesgo “Es un evento incierto que puede afectar los objetivos de un proyecto y puede contribuir a su éxito o fracaso²⁹” este, además, contempla los riesgos negativos como amenazas y los positivos como oportunidades.
- La Gestión de riesgos hace referencia a reducir la probabilidad e impacto de los eventos adversos que puedan ocurrir en un proyecto y para esto establece cinco pasos que se deben llevar de forma iterativa, como son la identificación, evaluación, priorización, mitigación y comunicación del riesgo³⁰.

Riesgos en las estrategias planteadas en el literal D

1. El costo de la campaña publicitaria sea mayor del presupuestado por el gerente.
2. Al realizar el nuevo diseño de la empresa y el marketing para atraer nuevos clientes, no sean suficientes para aumentar las ventas.

- G. Describe el concepto de “Comunicación Efectiva” y de “Comunicación Asertiva”. Explica la relación y diferencia de estos conceptos. Para lo anterior debes ocupar máximo 7 líneas (renglones).
- La comunicación efectiva permite que el mensaje que se quiere transmitir sea recibido con el efecto u objetivo deseado, la comunicación asertiva es la transparencia del mensaje desde el respeto de forma clara, entonces ser asertivos es comunicarse de forma efectiva, la diferencia es que la comunicación

²⁸ Scrumstudy .Op. Cit, p.79.

²⁹ Certmind. Curso de preparación para las certificaciones internacionales en scrum.

³⁰ ScrumStudy. Op. Cit, p. 126.

efectiva no permite dudas en el receptor, mientras que la asertiva busca el entendimiento del receptor generando un ambiente de empatía, sinceridad y sin conflictos entre las partes.

- H. Da una definición de “Facilitación”. Explica la relación de dicha disciplina con el rol del Scrum Master.

Es el conjunto de habilidades, técnicas y herramientas que crean condiciones para el desarrollo de los procesos grupales e individuales, generando un ambiente positivo por la adaptación de principios como la confianza, respeto, neutralidad comunicación fluida, empática y honesta, para el logro de objetivos³¹. Esta definición se relaciona con las características y actitudes que el Scrum master debe tener para fomentar conductas que propicien escenarios positivos y equipos motivados.

³¹ Facilitasan. ¿Qué es la facilitación? Facilitasana2020.

Revisión de Perspectivas en Casuísticas típicas para el Rol.

Caso 1: Dinámicas de Cambios de Expectativas de Alcance y Tiempo

Eres Scrum Master en un equipo que goza de los roles Scrum que trabaja para una compañía que va a desarrollar para sí misma su ERP. Este equipo, vivió una dinámica de Agile Inception que tu lideraste, de la que se entendió un Product Backlog y un release plan. Este plan definió un Release Plan que define entregas trimestrales, la primera se entiende cómo Producto Mínimo Viable, y de ahí 3 entregas de evoluciones con respecto a lo conocido durante esos talleres de diseño e ideación. Sin embargo, estando en el mes 2, aparece un requerimiento legal, que exige a la compañía un tema de reportes regulatorios que deberían ser extractados precisamente del ERP y su cumplimiento es exigido en coincidencia de la tercera entrega trimestral. La Alta Dirección, exige que esta regulación sea atendida y se le confirme la fecha de entrega de estos informes. Basado en este caso, responda las siguientes preguntas:

- A. Recibida este requisito de priorización de la Alta Dirección, ¿Qué estrategia planteas para poder confirmar la fecha de entrega?

En primera instancia se debe convocar una reunión de refinamiento para incluir el requerimiento legal dentro del backlog, priorizando esta historia de usuario, y así cambiar el alcance, se da claridad de la necesidad, se resuelven dudas y el equipo Scrum estimaría el tiempo que consideran necesario para la entrega de este.

Por esta razón la estrategia sería que el team de acuerdo con su experticia, conocimientos técnicos y capacidades, estipulen una fecha de entrega.

- B. Suponiendo que (en adición a la información dicha) se solicite que estas adiciones al alcance de reportes regulatorios se agreguen, pero se mantenga la fecha de la entrega de la tercera entrega trimestral. ¿Qué alternativas propones evaluar para mantener el alcance original y el agregado?

Primero se debe identificar la carga laboral actual y el impacto del aumento para atender el nuevo requisito, después en consenso con el equipo se establecería si es posible realizarlas al mismo tiempo, teniendo en cuenta que se cambia el alcance y la prioridad al ser un requisito legal el que ingresó, dependiendo de esto si el equipo considera que tiene la capacidad para realizar las dos entregas se haría, teniendo en cuenta que si la carga solicitada supera a la capacidad del equipo incurre en trabajar

horas extras, que conllevan a la disminución de la productividad, por tal razón una buena alternativa sería el incremento de los integrantes del equipo que permitan abarcar las 2 necesidades.

- C. ¿Qué riesgos identificas de tus propias estrategias sugeridas en los literales A y B?
¿Qué propuestas harías para mitigar esos riesgos que identificas?

El riesgo identificado en el literal A, está relacionado a que el tiempo estipulado por el equipo scrum, no sea aceptable para el negocio, el cual repercute en afectaciones por el no cumplimiento de los requerimientos. (dependiendo del tipo de requerimiento legal, se puede hablar de pérdidas monetarias o sanciones).

El riesgo identificado en el literal B se relaciona con la madurez del equipo, si este no tiene una madurez alta dentro del marco de trabajo podemos hablar de una subestimación, lo que causa la no entrega de los entregables y crear una deuda técnica, influyendo negativamente en el cronograma para la entrega del requerimiento legal.

También, al incrementar el equipo existe una mayor curva de aprendizaje, por el cual se extendería los tiempos de entrega de los requisitos.

Caso 2: Dinámicas de interacciones de Roles

Te encuentras invitado a reemplazar un Scrum Master que ha acompañado un equipo durante 6 meses, pero renunció sin previo aviso y es la idea que logres vincularte y sumar a su dinámica. Del equipo sabes, que es un equipo de Sofka que desarrolla a otra empresa (Cliente). Sabes que el equipo está compuesto por un arquitecto de soluciones y un Product Owner a medio tiempo, tres desarrolladores full stack, un analista de calidad a tiempo completo y un diseñador de interfaces a demanda, y están construyendo un software que sirve para hacer gestión de clientes y ventas del cliente. De los resultados sabes que, aunque hay retos e impedimentos viene con un cumplimiento de sprints sano, aunque no del 100% (con respecto a los compromisos en Sprint Planning y entregas en sprint review) y que el cliente está a gusto con los resultados. El equipo tiene ya una dinámica de trabajo andando y acuerdos. Sin embargo, notas en las primeras sesiones, que:

- El Product Owner espera que seas tú quien escribe las historias de usuario.
- Que los criterios de aceptación los está escribiendo el analista de calidad.
- Que el Arquitecto casi nunca trabaja con el equipo de desarrollo, sino que interactúa con personal técnico del cliente fundamentalmente.
- Que varios atrasos derivan del Diseñador, quien no participa en los eventos scrum.
- Que en la Review el equipo le presenta al Product Owner.

Basado en el caso:

- A. Genera al menos una hipótesis de cada situación que trate de explicar por qué, estas situaciones se han materializado y (de alguna manera) “convertido en dinámica”.
- El producto Owner no tiene una capacitación adecuada de las responsabilidades que su rol debe cumplir, además al trabajar solo medio tiempo, no le es posible realizar las funciones que el rol requiere.
 - Es común que, al ser un analista, tenga conocimientos de como llega a ser funcional un producto o servicio y los requisitos que se deben tener para considerar que estos son aceptables en términos de calidad, por tal motivo considera que esta función hace parte de su rol, también al estar tanto tiempo en el proyecto y no existir alguien más que haga estas funciones lo asume como propias.
 - El arquitecto al trabajar medio tiempo y no estar tan constante en su equipo, tal vez no tenga buena relación o no considere necesario trabajar con los desarrolladores y el equipo técnico del cliente conoce la arquitectura actual de su empresa, además de experiencia, por tal razón, cree que es necesario trabajar de la mano con ellos para poder realizar mejor sus diseños de arquitectura.
 - El Product Owner al no tener claro el marco de trabajo scrum y sus beneficios en el desarrollo de proyectos, no considera necesario que el diseñador participe en estos eventos, al trabajar este a demanda, sería una pérdida de tiempo incluirlo en estas reuniones, también al

mantener poca comunicación con él, no lo consideren parte del equipo. De igual manera puede pasar que el diseñador no lo crea importante, pero sigue siendo por falta de comprensión y guía en la implementación del marco de trabajo.

- Si bien en muchos aspectos el equipo no tiene claridad en los roles y responsabilidades que existen dentro de Scrum, entienden que en la review se presenta el incremento del producto al Product Owner y partes interesadas.

B. Señala de estas situaciones descritas: ¿Son negativas? Si tu respuesta es afirmativa ¿Por qué son situaciones negativas? y ¿Cuál sería un escenario ideal?

Si bien existen ciertas situaciones que no cumplen con el marco de trabajo scrum no consideraría que sean negativas, son situaciones con oportunidad de mejora y que se han ido desarrollando por falta de una implementación y comunicación adecuada de scrum.

1. Falta de capacitación y comunicación del rol y las responsabilidades del Product Owner, que conllevan a cambios en la realización de funciones por parte de otros miembros como el analista y expectativas de que otros hagan las historias de usuario como el scrum.
2. El product Owner al no trabajar tiempo completo, dificulta el cumplimiento de sus responsabilidades y el desenfoco en el equipo.
3. No existe un ambiente laboral que propicie el acercamiento y comunicación de miembros del equipo como el arquitecto, por tanto, no se consideran como unidad en el logro de objetivos.
4. Poca información en la implementación de scrum, por lo cual posiblemente para el diseñador no es relevante o por falta de conocimiento de cómo actuar en scrum el equipo no lo incluye en las ceremonias, el cual repercute en el bajo rendimiento de las entregas.

C. Describe una estrategia para cambiar las situaciones negativas que encontraste hacia tu situación ideal.

Definir una reunión con el equipo scrum y el Product Owner en el cual se de claridad de los roles que cumplen y las responsabilidades que deben tener, de igual forma explicar cómo se implementa Scrum el desarrollo de proyectos, con el fin de aumentar el cumplimiento de los requisitos.

- D. Genera una serie de recomendaciones que serán entregadas al área de la que pertenecen los Scrum Masters, para que las situaciones que encuentre negativas no pasen en el futuro.

Una primera recomendación se enfocaría en capacitar y comunicar el funcionamiento e implementación de scrum, enfatizando los roles y responsabilidades de los integrantes, también es importante aclarar que es necesario un product Owner a tiempo completo, dado que este debe estar en constante comunicación con los miembros del equipo y los stakeholders, de igual forma es importante y sería una segunda recomendación realizar un seguimiento de los comportamientos y acciones del equipo por medio de los eventos como daily, retrospectivas, en los cuales permiten verificar la motivación, productividad del equipo y mejora continua.

Caso 3: Conflictos

Al inicio de una sesión de retrospectiva, después de un segundo sprint declarado como fallido (con respecto a que el alcance del Sprint Backlog comprometido en planning, no se entregó completo en Sprint Review). Durante el mero inicio de la sesión, sin explicación aparente los analistas de calidad y sin dar mucho chance a reacciones empiezan a discutir de forma acalorada, señalando que la culpa de los fallos “es de los otros” (los de calidad culpan a desarrollo y los de desarrollo culpan a los de calidad). El ambiente se torna pesado y escala todo en menos de un minuto. Dos de los presentes, se empiezan a insultar de forma bien agresiva e incluso, parece que están por llegar a los golpes. Justo en ese instante, te grita el product owner: ¡Haz algo!

Basado en el caso:

A. Genera hipótesis de qué pudo causar ese conflicto, tratando de señalar el origen identificando los roles y los actores que están a punto de agredirse físicamente. Los analistas de calidad y los desarrolladores se etiquetaron en un grupo específico, es decir, no sienten que hagan parte de un equipo, por tal motivo, el cumplimiento de los objetivos lo ven como un logro de solo los analistas o de desarrollo, pero no en conjunto, de igual manera al declarar fallido un sprint despertó emociones negativas frente a su trabajo, podrían considerarlo como pérdida de tiempo y esfuerzo, considerando que ningún trabajador quiere sentir esto, empezaron a culparse mutuamente y la falta de buenas relaciones entre ellos propicia que la situación haya empeorado. El Scrum Master tiene la responsabilidad de ayudar a que los integrantes del equipo sientan que trabajan en pro de un mutuo objetivo, que los logros y oportunidades de mejoras son compartidos y debe existir trabajo colaborativo, en este caso al presentarse esta situación significa que el Scrum Master no ha implementado adecuadamente el marco de trabajo o el equipo tiene un nivel de madurez bajo, frente a la adopción de scrum.

B. ¿Qué es lo primero que harías?

Consideraría en primera instancia dar por cancelada la retrospectiva, retirar a todos los integrantes de la sala, en caso de que la situación no se pueda manejar, se debe contactar con el servicio de seguridad de la empresa, después, seguiría el conducto regular que la compañía tenga frente a conflictos, lo escalaría a los líderes o jefes de la organización para que estos se hagan cargo de la situación.

C. Basado en eso, ¿Qué manejo le das a la sesión de Retrospectiva?

Darla por cancelada, dado que los ánimos no están acordes con el espacio de retrospectiva, en el cual una de sus prioridades es identificar las acciones que se hicieron mal, como mejorarlas, los aprendizajes, etc. pero, al culpar a los demás, de errores que todos como equipo deben asumir no es una buena actitud y propicia a conductas conflictivas, como las evidenciadas en la reunión, por tal motivo, lo mejor es que cada uno de ellos por separado, se autoevalúen y calmen los ánimos.

D. ¿Qué medidas tomarías posterior a la sesión de Restrospectiva?

Enfocaría acciones en la mejora del ambiente laboral, primero los haría cuestionarse ciertas cosas, tales como, la manera que perciben a sus compañeros y así mismos, el por qué se tomó cierta postura o se reaccionó de esa forma y como consideran que pueden mejorar, en caso que los lideres consideren el cambio de los integrantes a otras células, se aceptaría, pero en cualquier caso es necesario mejorar la percepción de un cargo con el otro e integrarlos como un solo equipo, de igual manera darle seguimiento a conductas que puedan propiciar nuevos enfrentamientos.

Caso 4: Límites de la relación interpersonal

Llevas 6 meses cómo Scrum Master de un equipo que solo ha acumulado éxitos. Las dinámicas operativas van en orden, cronograma y alcance bien. Un día, un miembro del equipo te invita a tomar un café y te dice que se siente atraído sentimentalmente hacia ti.

Basado en el caso:

1. ¿Qué riesgos encuentras en esta situación para el equipo y la dinámica de trabajo? ¿Qué comunicarías a tus superiores y colaboradores basados en esos riesgos? ¿Cómo propones mitigar esos riesgos?

Dependiendo de la actitud evidenciada por el integrante del equipo se puede evidenciar ciertos riesgos, por ejemplo, que la persona tome una actitud negativa e intente sabotear las reuniones o eventos del sprint por no ser reciproco el sentimiento, el cual afectaría a todo el equipo al impedir la correcta ejecución de los espacios, es decir el marco de trabajo. En caso de que la situación continúe, aun cuando se brindan espacios de comunicación y se intenta resolver el conflicto, pero la persona persiste y es necesario tomar otras medidas como traslado de proyecto o despido, da propicio a un cambio en tiempos o aumento de carga en el equipo, afectando el sprint y por ende el cumplimiento de los objetivos.

En caso de ser reciproca la atracción se puede presentar que no se es posible separar la vida personal, del trabajo y que las decisiones que se tomen sean poco objetivas e involucrando los sentimientos para favorecer al otro.

Comunicaría el seguimiento en el comportamiento del colaborador, las cuales no son acorde en el ámbito laboral y las afectaciones que conllevan estas conductas, en caso de una atracción mutua informaría la decisión de iniciar una relación y si existen cambios que afecten el equipo la petición de cambio en el proyecto.

Una comunicación asertiva con el colaborador tanto si es o no reciproco el sentimiento es lo indicado, establecer las normas de comportamiento en ambos casos y ser objetivos al momento de actuar, tener una madurez para no mezclar la vida personal y laboral, en caso de que ocurra es adecuado informar a los lideres de estas situaciones.

2. Suponiendo que no es recíproca la atracción que manifiesta el colaborador, ¿Qué harías?

Le expresaría al colaborador que la atracción no es correspondida, de una forma asertiva, dado que los sentimientos de este son importantes y tomados en cuenta, pero de igual forma se debe ser sincero, también, intentaría concluir que están bien sus sentimientos y que esto no afectara la dinámica de trabajo, realizaría un seguimiento esperando una reacción positiva, en caso contrario, se realizaría una reunión a solas preguntando el por que de su actuar y como podría mejorar su actitud, si este continua, escalaría el caso a los lideres y que ellos continúen con el conducto regular.

3. Suponiendo que es recíproca la atracción que manifiesta el colaborador, ¿Qué harías?

Primero, identificaría las políticas que la organización adopte frente a estas situaciones, dependiendo de esto y si es posible mantener una relación, se puede intentar, en caso de que se evidencia algún comportamiento que no sea objetivo, lo mejor seria un cambio de proyecto, en caso de que no sea permitido una relación dentro de la organización se verificaría con el colaborador de empezar una relación teniendo en cuenta que alguno de los dos tendría que conseguir otro empleo o no empezar con dicha relación, esto depende de las prioridades e intereses personales.

Revisión de Visión

Prueba:

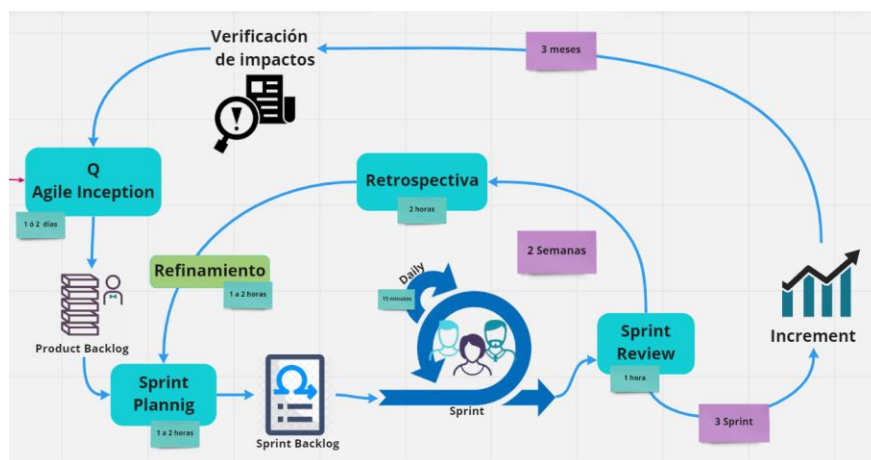
Supuestos:

- Haces parte de un proyecto de desarrollo de software en el que se trabaja adoptando una dinámica Scrum. En esa dinámica existen todos los roles propios de Scrum y puedes “declarar” (inventar, imaginar) tantos roles específicos y particulares que sientas necesarios para el desarrollo de tus tareas. Para el caso, se trabaja en ciclos de trabajo cortos, de dos semanas calendario. Esos ciclos son llamados Sprints. Al cierre de cada sprint se espera recibir un producto potencialmente entregable en producción (disfrutable por usuarios finales). Cada tres sprints, se hace un incremento productivo de la solución en función de la planificación y estrategia de negocio. Al inicio de cada trimestre (Q) se hace un ejercicio de ideación y cocreación con usuarios finales para poblar y priorizar el Product Backlog. Al cierre de cada trimestre, se hace verificación de los impactos de los incrementos de producto frente a las métricas de negocio.
- Para esta prueba el contexto de negocio (qué hace la aplicación), es “irrelevante”. Declara tus tareas “agnóstico” a la problemática de negocio del proyecto.

Tus tareas:

- A. Crea un “Mapa” donde expliques la ruta de eventos (reuniones, sesiones, hitos) que te sean relevantes para declarar un trimestre ordenado, eficiente y exitoso.

Figura 2. Ruta de eventos.



Fuente: Propia.

- B. Crea una “Lista de chequeo” de los elementos mínimos que esperarías revisar al cierre de cada sprint. Crea una segunda lista de chequeo para cada “ceremonia” (evento scrum) y evaluar si fue exitosa o no.

Figura 3. Lista de chequeo para los eventos de Scrum.

Cierre Sprint			
	Las historias de Usuario se completaron de acuerdo con los criterios de aceptación	Sí	No ¿Por qué?
	Las gráficas de velocidad son acordes a la capacidad del equipo	Sí	No ¿Por qué?
	Las gráficas de cumplimiento se encuentran al 100 %	Sí	No ¿Por qué?
	El nivel de adopción de Scrum en el equipo ha aumentado con respecto al sprint anterior	Sí	No ¿Por qué?
	El análisis del planning tienen un resultado deseado	Sí	No ¿Por qué?
	El análisis del daily tienen un resultado deseado	Sí	No ¿Por qué?
	El análisis de la Review tienen un resultado deseado	Sí	No ¿Por qué?
	El análisis de la retrospectiva tienen un resultado deseado	Sí	No ¿Por qué?
	El equipo tuvo acceso a la documentación necesaria para el desarrollo del sprint	Sí	No ¿Por qué?

Sprint Planning			
	El equipo Scrum y el PO participaron en el evento	Sí	No ¿Por qué?
	El PO realizó las historias de usuario priorizadas para el Sprint	Sí	No ¿Por qué?
	Para cada historia de usuario se define un Done y Ready	Sí	No ¿Por qué?
	El equipo tiene claro el definition of done para cada historias de usuario	Sí	No ¿Por qué?
	El equipo da una buena estimación de las historias de usuario	Sí	No ¿Por qué?
	Se designan las historias de usuario a cada uno de los integrantes del equipo	Sí	No ¿Por qué?
	Se reparten de forma equilibrada las historias de usuario entre los miembros del equipo	Sí	No ¿Por qué?

Daily			
	Se realizan las reuniones todos los días	Sí	No ¿Por qué?
	Dura máximo 15 minutos	Sí	No ¿Por qué?
	Los integrantes del equipo especifican que hicieron desde la ultima reunión y que harán	Sí	No ¿Por qué?
	Los integrantes del equipo mencionan los impedimentos que han tenido en el desarrollo de alguna tarea	Sí	No ¿Por qué?
	Hay buena participación por parte del equipo	Sí	No ¿Por qué?
	El trabajo colaborativo se evidencia en la solución de sus actividades	Sí	No ¿Por qué?
	Mantienen la herramienta actualizada frente a las tareas realizadas	Sí	No ¿Por qué?

Sprint Review			
	Participa el equipo scrum, el PO y los Stakeholders	Sí	No ¿Por qué?
	Se cumple el tiempo estipulado para la reunión (4 horas para un Sprint de 1 mes) (1 hora/semana)	Sí	No ¿Por qué?
	El responsable de la demostración prepara una presentación o una guía en la que se documenta qué historias se van a probar y qué pruebas se van a realizar de cada una de ellas	Sí	No ¿Por qué?
	El equipo realizó una adecuada presentación de los entregables	Sí	No ¿Por qué?
	Se verificaron los elementos terminados y cuales no (deuda técnica)	Sí	No ¿Por qué?
	Los Stakeholders o el PO realizaron un feedback de los entregables	Sí	No ¿Por qué?

Sprint Retrospective			
	Se realiza al final de cada sprint	Sí	No ¿Por qué?
	Participan todos los integrantes del equipo Scrum	Sí	No ¿Por qué?
	Los integrantes del equipo especifican cómo les fue en el sprint, que salió bien, como se sintieron y como pueden mejorar	Sí	No ¿Por qué?
	Los integrantes del equipo participan activamente en el espacio	Sí	No ¿Por qué?
	Se crean acciones de mejora	Sí	No ¿Por qué?
	Se definen estrategias para abordar las oportunidades de mejora	Sí	No ¿Por qué?
	Se inspeccionan las propuestas de retrospectivas anteriores y se verifican si estas facilitaron el desarrollo de las oportunidades de mejora	Sí	No ¿Por qué?

Fuente: Propia.

- C. Crea un “Calendario” donde agendes de manera hipotética y teórica la programación de tu “Sprint” Ideal. Haz explícito en cada sesión que programes con qué roles típicos con los que esperarías trabajar, el objetivo de esas interacciones y cuando lo ves clave, declara entregables de esas reuniones ideales.

Observar el calendario en https://miro.com/app/board/uXjVOCUj_1Q=

- D. Crea un video de máximo 5 minutos para cada uno de los entregables mencionados en los literales anteriores.
- E. Crea un video de máximo 10 minutos donde expliques el rol del Scrum Master, expliques por qué es valioso. Los retos típicos que enfrentan quienes trabajan desde ese rol y cómo tú invitas a que se manejen dichos retos.
- F. Utilizamos herramientas para hacer eficiente la gestión de proyectos. Elige una de las herramientas que domines y digitaliza los resultados de planificación de los puntos anteriores. Luego, crea un video de máximo 5 minutos explicando cómo subes los datos y cómo hacer una configuración mínima de la plataforma.

Nota: Sugerimos, busques una solución gratuita. Líderes de industria cómo pueden ser Azure Devops o Jira tiene versiones sin costo que permiten “pruebas” en las que puede vaciar estos contenidos.

Opcional:

- A. Crea un video de máximo 5 minutos donde nos expliques cómo cambiaron tus motivaciones para ingresar al Training de Scrum Masters después de haber recorrido esta prueba, haciendo

mención especial a:

- Lo que sientes será un reto para ti.
- Nuevas expectativas se han generado desde tu primer video.
- Explícanos por qué deberíamos escogerte a ti y cómo esperas generar valor en la nueva cohorte de nuestro programa de formación (training)

Referencias bibliográficas

Alvarez, A. Historias de Usuario: qué son, reglas y consejos. Netmind.

Certmind.(2021) Curso de preparación para las certificaciones internacionales en scrum. Recuperado En marzo de 2022.

ComparaSoftware. (2021). Gestión de proyectos: 7 Técnicas de Estimación en Scrum. Recuperado En marzo de 2022 de <https://blog.comparasoftware.com/tecnicas-de-estimacion-en-scrum/>

Design Thinking España. (s.f.). Design Thinking. Descubre la metodología más potente de innovación. <https://xn--designthinkingespaa-d4b.com>

Educación visual. (2021). Planeación estratégica vs táctica y operativa. [video]. . Recuperado En marzo de 2022 de Video <https://www.youtube.com/watch?v=DPp70HxExzw>

Escuela de negocios EOI. (s.f.). El producto.

Facilitasan. (2020) ¿Qué es la facilitación? Facilitasana. Recuperado En marzo de 2022 de <https://facilitasana.net/la-facilitacion/>

Geografía e historia 3 ESO. (s.f.). Las actividades industriales. Recuperado En marzo de 2022 de http://recursostic.educacion.es/secundaria/edad/3esohistoria/para_pdf/quincena3.pdf

Gomez G. Planeación y organización de empresas, p.192. Recuperado En marzo de 2022 de <https://desarrollodepersonalpublico.files.wordpress.com/2012/09/planeacion-y-org-de-emp-cap-6-9.pdf>

Huergo, J. (s.f.). Los procesos de gestión.

Iso 9000. (2015). Sistema de gestión de calidad.

Interbel. (s.f.). Gestión de Proyectos: qué es la triple restricción y por qué es importante.

Platzi. (s.f.). Plataforma online para cursos de programación: Glosario.

PMI. (s.f.).About us.

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA (RAE). (2001). Diccionario de la lengua española
En: RAE. Recuperado En marzo de 2022 de
<https://www.rae.es/drae2001/industria>

RedHat. (s.f.). Ciclo de vida y gestión de las aplicaciones.

Ronjeffries. (2019) Las 3c revisadas. Recuperado En marzo de 2022 de
<https://ronjeffries.com/articles/019-01ff/3cs-revisited/>

Scrum Manager. (s.f.). Historias de Usuario: Ingeniería de Requisitos Ágil.
Versión 3.

Scrumstudy (2017). A guide to the Scrum body of knowledge. Guia SBOK.

Thompson I. (s.f.). Definición de Producto desde una perspectiva de marketing.

Wrike: (s.f.). PROJECT MANAGEMENT GUIDE: Ciclo de vida de un proyecto.