

Gestión de Proyectos Software

Scrum – Roles en detalle



Contenidos

- El dueño del producto
- El ScrumMaster
- El equipo de desarrollo
- Managers
- Directores de proyecto
- Estructuración de equipos Scrum



El dueño del producto



El dueño del producto

- Entiende las necesidades y prioridades de la organización que quiere que se desarrolle el software, los clientes y los usuarios
 - Se asegura de que se desarrolle la solución adecuada
- Comunica al equipo de desarrollo qué construir, y en qué orden
 - Y se asegura de que hay criterios de aceptación de cada característica, y de que estos se verifican



Responsabilidades

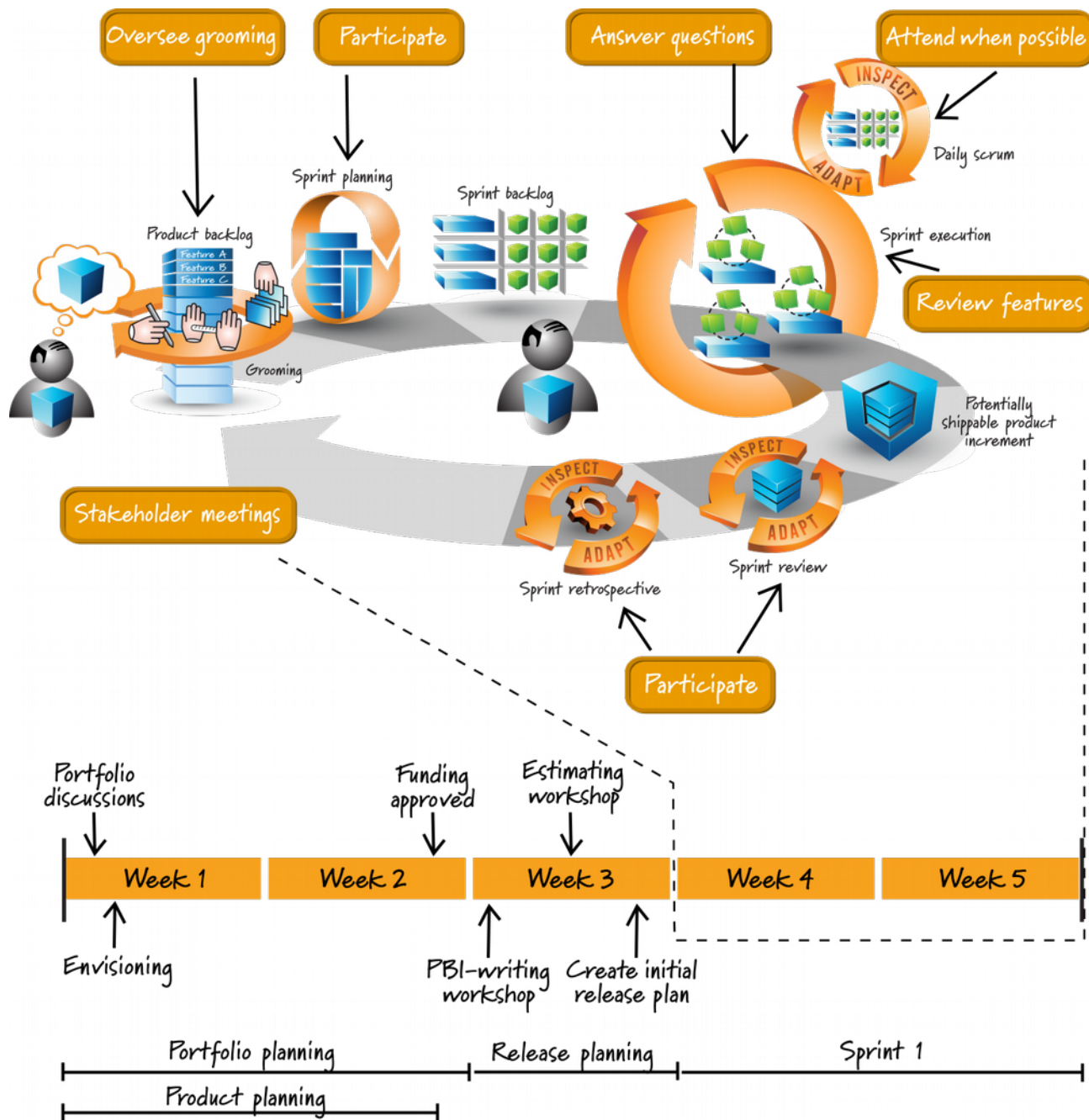
- Cierta gestión económica
- Participa en la planificación
- *Grooming* de la pila del producto
- Define criterios de aceptación y verifica que se cumplen
- Colabora con el equipo de desarrollo
- Colabora con los interesados (*stakeholders*)
 - Patrocinadores, clientes, usuarios...



Habilidades / Requisitos

- Conoce el dominio del problema y tiene la visión del producto que se quiere construir
 - Pero se da cuenta de que no todo se puede anticipar
- Es buen negociador y comunicador
 - Tiene que tratar con todas las partes involucradas
- Es capaz de tomar decisiones, y tiene la autoridad para hacerlo
 - Además tiene suficiente visión económica y técnica como para equilibrar ambos aspectos en sus decisiones
- Acepta la responsabilidad del éxito/fracaso del producto
- Está disponible cuando se le necesita y acepta su papel como miembro del equipo Scrum





¿Quién debería ser dueño del producto?

- Para un desarrollo interno
 - Un representante del área de nuestra empresa que se beneficiará
- Para un desarrollo comercial (algo que luego se venderá)
 - Alguien que pueda hablar por los potenciales clientes/usuarios
 - Normalmente un responsable/director de producto o alguien de marketing
- Para un desarrollo externalizado
 - Alguien de la compañía que nos contrata
- Para el desarrollo de un componente reusable (pero no directamente un producto que se vende a clientes)
 - Alguien con buenos conocimientos técnicos (la pila va a tener entradas muy técnicas)
- El dueño del producto puede ser miembro del equipo de desarrollo
- El dueño del producto no debería ser a la vez el ScrumMaster
 - Son dos papeles ligeramente “enfrentados”



¿Quién debería ser dueño del producto?

- Una misma persona puede ser dueña de varios productos (pero no muchos)
- El dueño del producto puede nombrar a alguien como “proxy” para que actúe por él en ciertas situaciones
 - Siempre que le confiera “plenos poderes” en esas situaciones, puede ser útil
- Un producto muy grande (centenares de equipos simultáneos) puede tener un dueño del producto “jefe” pero necesitará una jerarquía de dueños de producto que le apoyen
 - Organizados por “líneas de producto”, por “características” o como sea



El ScrumMaster



El ScrumMaster

- Se encarga de ayudar a que todo el mundo entienda los valores, principios y prácticas de Scrum
- Actúa como “entrenador” para el equipo de desarrollo y para el dueño del producto
- Ayuda al equipo y a su organización o empresa a desarrollar su propia aproximación a Scrum



Responsabilidades

- Entrenar al equipo Scrum
 - Observa como el equipo usa Scrum y les ayuda a resolver los problemas que surgen
- Actuar como “líder sirviente”
 - ¿Qué puedo hacer para ayudarlos a ser más efectivos?
- Autoridad (pero solo respecto al proceso)
 - Conoce Scrum y se asegura de que se siguen sus principios y valores
- Escudo frente a interferencias externas
 - P. ej. de los directivos de la empresa o de temas que surgen desde otros equipos
- Eliminador de obstáculos
 - De todo lo que reduzca la productividad del equipo y que los miembros del equipo no puedan solucionar solos (p. ej. la carencia de ciertos recursos)
- Agente del cambio
 - Hace lo posible para que el equipo, y su organización/empresa, entiendan la necesidad de los cambios y las ventajas de corto y largo plazo por usar Scrum



Habilidades / Requisitos

- Conoce bien Scrum
 - Mejor si también tiene algunos conocimientos técnicos y del dominio de problema
- Hace las preguntas correctas
 - Su objetivo no es dar respuestas fáciles, es conseguir que el equipo encuentre respuestas propias (entrenador)
 - Esto requiere que sea paciente
- Colaborativo
 - Tiene que relacionarse con el dueño del producto, el equipo de desarrollo y con otras partes (resto de la empresa, clientes...)
 - Es importante que además sea transparente respecto a la comunicación que tiene con miembros del equipo y externos
- Protector
 - Mantiene al equipo protegido de injerencias que afecten a su trabajo y a su aplicación de Scrum
 - P.ej. presiones de la empresa para recortar en calidad (definición de hecho) o para acelerar el trabajo (en lugar de buscar el ritmo sostenible)



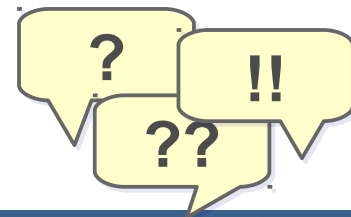
¿Quién debería ser ScrumMaster?

- Cualquiera que reúna las habilidades indicadas antes
- Típicamente no es un papel de tiempo completo y se compagina con otras actividades en la empresa/organización
 - Puede ser conflictivo ser ScrumMaster y miembro del equipo de desarrollo, especialmente en cuanto a la priorización de actividades
 - No es recomendable ser ScrumMaster y dueño del producto
 - El ScrumMaster muchas veces debe actuar de contrapeso frente al dueño del producto
 - Se puede ser ScrumMaster de más de un equipo



¿Qué hacer si...

- ...la dirección requiere que uno de los directores de proyecto disponibles tome el papel de ScrumMaster?



Actividades de un ScrumMaster

- Como apoyo al dueño de producto, asegurarse de que:
 - La pila del producto refleja las últimas ideas del dueño de producto
 - La pila del producto captura las necesidades de todos los involucrados
 - P.ej. incluye cosas que se comentaron durante las revisiones
 - La pila del producto tiene suficientes entradas y suficientemente detalladas, todo el tiempo
 - El dueño de producto entiende el problema de la deuda técnica y lo considera importante
 - La pila del producto es bien visible siempre y para todos los participantes
 - Especialmente importante si se usa alguna herramienta electrónica
 - Los diagramas de progreso (p.ej. de burndown y de burnup) se crean, se actualizan y son visibles para todo el mundo
 - El plan de lanzamientos actual sigue siendo viable



Actividades de un ScrumMaster

- Como apoyo al equipo, asegurarse de que:
 - Todo el mundo está concentrado, tiene objetivos claros, recibe feedback pronto, tiene tareas que puede realizar pero que no son demasiado simples y siente que tiene suficiente control sobre su trabajo
 - Los miembros del equipo se apoyan mutuamente
 - No se pierden oportunidades por falta de oportunidades para dialogar
 - Las retrospectivas son productivas
 - El tablero de tareas del sprint refleja realmente lo que todo el mundo está haciendo
 - El equipo tiene la combinación de habilidades necesarias para llevar a cabo el trabajo
 - No hay tareas que nadie quiere hacer y por tanto se posponen hasta que no queda otro remedio
 - La deuda técnica no se acumula hasta el punto de hacer complicados cambios que deberían ser sencillos
 - El equipo se responsabiliza de todos los aspectos del trabajo y nadie se considera a sí mismo demasiado "importante" para hacer algunas de esas cosas
 - Se llevan a cabo buenas prácticas de ingeniería: pruebas automatizadas, integración continua, revisiones de código (incluso *pair programming*) etc.



El equipo de desarrollo



El equipo de desarrollo

- Grupo multidisciplinar
 - El grupo debe tener todas las habilidades necesarias para el desarrollo de software: arquitectura, programación, tests, gestión de base de datos, diseño de GUI...
- Tener equipos especializados suele ser un obstáculo para llevar a cabo Scrum de la mejor manera



Responsabilidades

- Ejecución de los sprints
 - El equipo se auto-organiza para hacer el trabajo
- Inspección y adaptación diaria (Scrum diario)
- Mantenimiento de la pila del producto
 - Parte del trabajo de un sprint incluye ir preparando los próximos
- Planificar los sprints
- Inspección y adaptación de producto y proceso (revisiones y retrospectivas)



Habilidades / Requisitos

- Capaz de auto-organizarse
 - El equipo no necesita que se señale un líder que le diga a cada uno qué hacer
- Lo bastante multidisciplinar
 - Colectivamente el equipo debe tener todas las habilidades necesarias
 - Distintas habilidades, niveles de experiencia etc. aportan más ideas y facilitan la colaboración
 - Lo ideal es que todos los miembros sepan hacer varias cosas, aunque algunos estén más especializados en unas que en otras
 - Algunas veces habrá personas muy especializadas y decidiremos que repartan su tiempo entre productos. Hay que evitar que se conviertan en cuellos de botella (focalizarse en trabajo parado, no en trabajadores parados...)



Habilidades / Requisitos

- Actitud de mosqueteros
 - La responsabilidad de hacer el trabajo es colectiva
 - El equipo tiene éxito o no lo tiene
 - Nadie dice “ese no es mi trabajo” si hay un trabajo que hacer y tiene las habilidades necesarias para hacerlo
 - Si alguien ve un problema con algo, aunque sea en algo que es su especialidad lo mencionará para que se pueda discutir
- Comunicación de banda ancha
 - La información pierde valor con el tiempo, por eso acelerar el ritmo al que se comparte es importante
 - La comunicación cara a cara es lo más eficiente, pero la tecnología puede ayudar
 - La ceremonia es un obstáculo
 - Tres niveles de indirección para hablar con el cliente, tener que crear documentos sin valor para comunicar algo o tener que conseguir una firma son obstáculos
 - Un equipo de N miembros tiene $N(N-1)/2$ canales de comunicación entre individuos
 - Si es grande, la comunicación es más complicada



Habilidades / Requisitos

- Comunicación transparente
 - Comunicar con claridad ayuda a la comprensión y fomenta la confianza dentro del equipo
- Tamaño correcto
 - Regla general: de 5 a 9 personas
 - En equipos pequeños, es más fácil que haya interacciones constructivas, se pierde menos tiempo en coordinación, nadie puede “escaquearse” sin que se note y la gente normalmente se encuentra más cómoda
 - Para productos grandes es preferible tener varios equipos más pequeños que uno muy grande



Habilidades / Requisitos

- Concentrado y comprometido
 - Más fácil si se trabaja solo en un producto
 - Hay datos que apoyan la idea intuitiva de que trabajar en más de dos proyectos al mismo tiempo disminuye notablemente la productividad
- Trabaja a un ritmo sostenible
 - No se trabaja con más intensidad a final del proyecto que al principio
- Vida larga
 - Equipo, no grupo
 - Mantener al equipo junto tanto tiempo como sea económicamente sensato (hay datos que confirman la idea de que los equipos que llevan más tiempo juntos son más eficientes y productivos)
 - Crear un equipo que funciona tiene un coste, pero es una inversión



Managers



Gerentes / Directoras (*Managers*)

- Scrum no menciona explícitamente a las gerentes (directoras...)
 - De área, de proyecto, de cuenta, ejecutivos...
 - En una empresa típica, las gerentes/directoras de proyectos y de cuentas responden ante las de área (técnicas, marketing, ventas, QA...) que a su vez responden ante las ejecutivas
 - Puede haber otras jerarquías más o menos ortogonales a esta, por ejemplo por regiones geográficas o mercados
- Cada empresas y organización que use Scrum tendrá que encontrar como compatibilizarlo con su estructura organizativa y qué papeles pueden jugar sus gerentes

Definición de límites

- Los equipos Scrum se auto-organizan en un entorno dado
 - Las gerentes establecen este entorno
- Qué productos o proyectos se abordarán
- Si el despliegue de una aplicación es trabajo de cada equipo Scrum, o si se tienen equipos de operaciones para esto
- Formación y cambios en la composición de equipos
 - Lógicamente deberían consultar a los miembros de un equipo antes de incluir o retirar a alguien, pero la decisión es de la gerencia
- Delegación de ciertas tareas de gestión a equipos Scrum
 - Entre comunicarles una decisión ya tomada y delegar en ellos toda la responsabilidad hay muchos grados intermedios (convencerles, consultarles, acordarlo con ellos...)
 - Esto aumenta su autonomía y su confianza



Apoyo a los equipos

- No dirigirles, sino apoyarles
- Motivar y poner objetivos globales elevados
- Facilitar el aprendizaje continuo de los miembros de los equipos
 - P.ej. darles tiempo para ir a cursos y conferencias
 - Darles *feedback* sobre su desempeño individual
- Proporcionar liderazgo en su área
 - P.ej. la directora del área de recursos gráficos apoyará y coordinará a los diseñadores gráficos en los distintos equipos Scrum
 - También establecer estándares e iniciativas para mejorar el trabajo en sus áreas
 - P.ej. la directora del área de QA puede establecer el uso de ciertas herramientas de automatización de tests en la organización



Adaptación del entorno

- Entender y llevar los valores de Scrum y de las metodologías ágiles al resto de la empresa/organización
- Eliminar obstáculos en la organización
 - Esta es tarea de los ScrumMasters, pero las decisiones finales las tendrá la gerencia
- Coordinar grupos internos
 - Si unos equipos usan Scrum y otros no, es posible que los beneficios cruciales de Scrum (poner valor en manos de los clientes lo antes posible) se pierdan
- Coordinar con socios externos
 - Se pueden promover tipos de subcontratos y alianzas que faciliten el trabajo de modo ágil
 - Por ejemplo buscando alternativas a los contratos “llave en mano” con las subcontratas



Gestionar el flujo de creación de valor

- Gestión económica (p.ej. beneficios y pérdidas en su área)
 - Una gerente es responsable de cómo los recursos de que dispone generan beneficios
- Monitorización de medidas e informes (de aquellos que aportan valor) y asegurarse de que esa información se usa para mejorar lo antes posible
 - Medidas que informen sobre obstáculos para un buen flujo de trabajo
 - P.ej. analizar cómo evoluciona el tiempo medio desde que algo se empieza hasta que termina
 - Medidas sobre el valor entregado
 - Qué se ha entregado, lo que ha costado en tiempo y dinero, o problemas de calidad (p.ej. errores que han surgido en producción)



Directores de proyecto



Directores de proyecto

- Ni el ScrumMaster ni el dueño de producto son el “director de proyectos versión Scrum”
 - El ScrumMaster no “manda”, y el dueño de producto tiene autoridad solo con respecto al producto
- Los directores de proyecto tradicionales tienen unas responsabilidades que en Scrum están repartidas



Actividad de gestión	Dueño del producto	ScrumMaster	Equipo de desarrollo	Otro director o gerente
Coordinar la gestión	X			X
Alcance	Nivel macro		Nivel de sprint	
Tiempo	Nivel macro	Ayuda al equipo Scrum a usar el tiempo eficazmente	Nivel de sprint	
Coste	X		Estimación de historias y tareas	
Calidad	X	X	X	X
Gestión equipo			X	Formación
Comunicaciones	X	X	X	X
Riesgo	X	X	X	X
Obtención	X			X

Directores de proyecto

- Como norma, la responsabilidad de coordinarse con otros equipos Scrum es de cada equipo
- Si hay muchos (decenas, cientos) de equipos esto es complicado
 - Se puede tener un director de proyecto cuya principal responsabilidad sea facilitar esta coordinación
 - Pero primero hay que ver si esta coordinación es tan complicada
 - Si la mayor parte de estos equipos forman clusters de comunicación más intensa, es posible que puedan organizarse sin ayuda externa (con aproximaciones tipo Scrum de Scrums)
 - Tener un responsable externo a los equipos Scrum no es ideal
 - Los equipos adquieren la sensación de que la coordinación no es su problema
- También se puede tener un director de proyecto para coordinar un proyecto grande en el que no todos los equipos son Scrum
 - Porque habrá que gestionar subcontratas, proveedores etc.



Estructuración de equipos Scrum



Estructuración de equipos Scrum

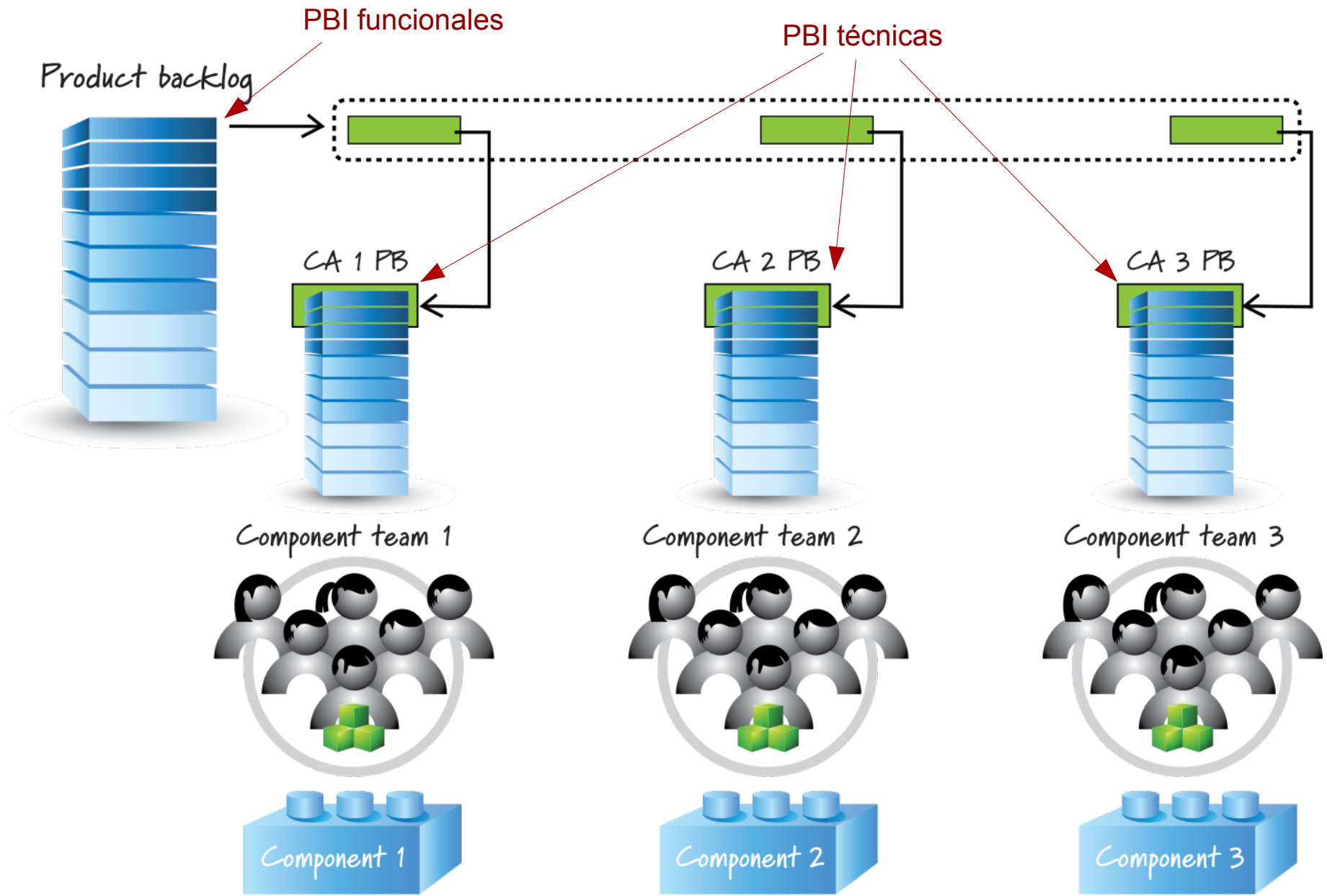
- Para un producto pequeño, un equipo Scrum es suficiente
- Para productos más grandes, va a ser necesario coordinar varios equipos



¿Equipos de características o de componentes?

- Un equipo de características es un equipo multidisciplinar y multi-componente que toma características (p.ej. requisitos funcionales) de la pila y las completa
- Un equipo de componentes se focaliza en desarrollar un componente o subsistema que se usa para implementar partes de características
- Scrum favorece tener equipos de características, pero muchas organizaciones prefieren los equipos de componentes
 - Que haya equipos responsables de algunas partes del código y que si otros necesitan cambios se los pidan
 - Generalmente para componentes que se usarán en distintos productos/proyectos
- Los equipos de componentes pueden funcionar si hay un solo producto en desarrollo
 - Sería una forma de distribuir el trabajo, aunque quizás no la óptima
- Cogemos entradas de la pila del producto, las dividimos en sus piezas de nivel de componente, y cada pieza va a la pila del equipo de componente correspondiente
 - La división la hacen entre los equipos involucrados, o alguien con un rol de *chief architect*
- Después de que cada equipo hace su pieza, se integran para completar las características de la pila del producto

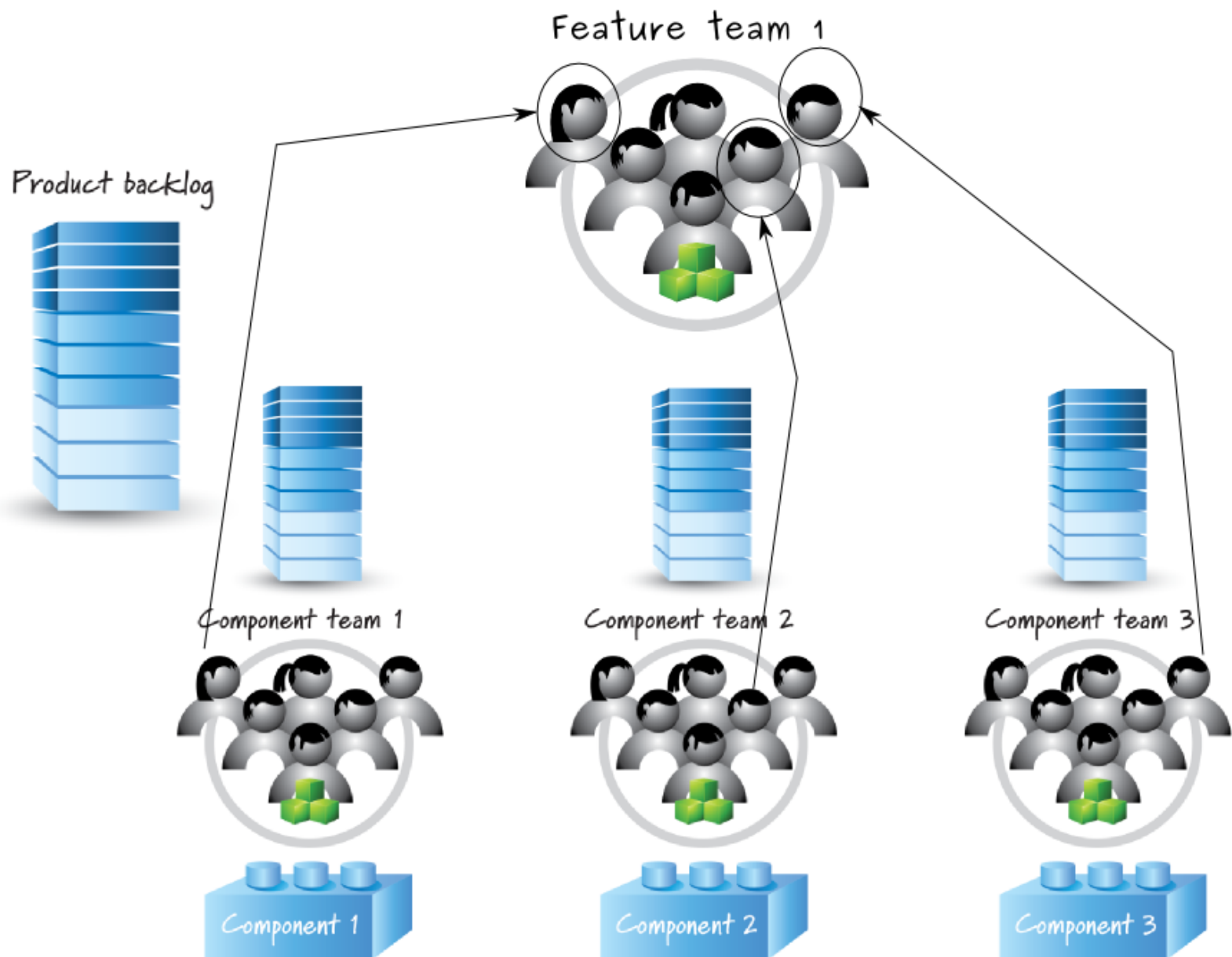




¿Equipos de características o de componentes?

- Si hay varios productos que usan los mismos componentes, seguramente por eso los creamos, alguno de los equipos de componentes posiblemente acabará siendo un cuello de botella para el desarrollo de alguno/s de estos productos
 - ¿Por qué no hemos terminado el producto X? Porque falta algo del componente 3, y el equipo de ese componente está implementando peticiones para el producto Y y el producto Z porque el dueño de producto del equipo de ese componente así lo ha decidido
- Incrementamos las posibilidades de no terminar de implementar cada característica
 - Porque puede fallar cualquiera de los equipos de los componentes que necesita esta característica
- La alternativa es tener equipos de características, que pueden modificar los componentes que necesiten
- Compartir la responsabilidad del mantenimiento de componentes reusables entre los equipos de características es más complejo que con un equipo dedicado al componente, pero es factible y debería ser el objetivo a largo plazo
 - Aunque normalmente se acaba por llegar a algún modelo que mezcle equipos de características y de componentes (no es lo ideal)
 - Esta mezcla (ver siguiente transparencia) puede ser un punto intermedio hacia tener equipos de características “puros”





Coordinación de múltiples equipos: Scrum de Scrums

- Miembros de varios equipos se juntan para hacer algo parecido al Scrum diario
- Normalmente no todos los días, aunque típicamente más de una vez a la semana
- 15 minutos es referencia, pero puede decidirse hacerlo más largo
- ¿Qué ha hecho mi equipo desde el último Scrum de Scrums que pueda afectar a otros equipos?
¿Qué planeamos hacer? ¿Qué problemas tenemos que otros equipos podrían ayudar a resolver?



Coordinación de múltiples equipos: Tren de lanzamientos

- Sincronización entre equipos basada en una cadencia común
- La metáfora del tren es porque hay un horario público de “salida de la estación” de cada lanzamiento/incremento de producto entregable
 - Todos los equipos tienen que subir su carga al tren antes de la hora de salida
 - El tren sale aunque no esté toda la carga
 - La carga que no va en un tren, puede ir en el siguiente



Coordinación de múltiples equipos: Tren de lanzamientos

- Hay fechas fijas para los frecuentes lanzamientos (o incrementos potencialmente entregables)
 - Fechas fijas (y calidad fija) => alcance variable
- Los equipos tienen sprints de la misma duración
 - Empiezan y terminan en las mismas fechas. Esto permite sincronizar a todos los equipos del producto
- Los equipos se suelen agrupar en áreas de características
 - Cada área tiene su pila
 - Si hay varios equipos trabajando en un área de características, cada uno trabajará normalmente con una “vista” de esta pila
- Además de estas pilas de las áreas de características (con historias implementables) suele haber una pila de portafolio (con épicas) y una de producto (con características más grandes)



Coordinación de múltiples equipos: Tren de lanzamientos

- Hay hitos objetivos, intermedios y globales, establecidos
- Se hace integración continua tanto a nivel global como al de característica y/o componente
- Los incrementos potencialmente entregables están disponibles con regularidad (p.ej. cada 60 días) para su revisión (interna, por el cliente, QA global)
- Se pueden hacer sprints de “endurecimiento” a nivel global para reducir la deuda técnica y para validación y pruebas de nivel de lanzamiento
 - Por ejemplo, el último sprint antes de cada lanzamiento
- Cierta infraestructura común (kits de desarrollo, utilidades comunes de instalación, datos...) debe ir estableciéndose por adelantado



Complejas; participan todos los equipos que tienen que hacer sprint mapping coordinado

Lanzamientos planificados ("salida del tren")



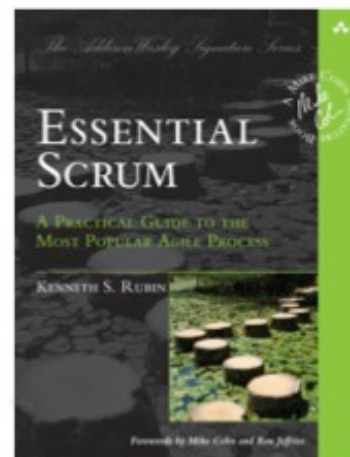
Bibliografía

- Kenneth S. Rubin. *Essential Scrum. A practical guide to the most popular agile process*
 - Capítulo 9 (*Product owner*), 10 (*ScrumMaster*), 11 (*Development team*), 12 (*Scrum team structures*), 13 (*Managers*)
- Y un par de cositas de este libro (que en general me gusta poco): Andrew Pham and Phuong-Van Pham. *Scrum in Action. Agile Software Project Management and Development*
 - Capítulo 12 (*How to adapt Scrum (without destroying its agile foundations or doing negative ScrumButs)*)



Visual AGILExicon®

- ✱ Slides in this presentation contain items from the Visual AGILExicon®, which is a trademark of Innolution, LLC and Kenneth S. Rubin.
- ✱ The Visual AGILExicon is used and described in the book: "**Essential Scrum: A Practical Guide to the Most Popular Agile Process**"
- ✱ You can learn more about the Visual AGILExicon and permitted uses at: <http://innolution.com/resources/val-home-page>



Connect with Innolution:

Facebook.com/InnolutionLLC

Twitter.com/krubinagile

Visual AGILExicon®

