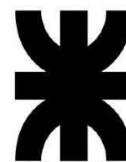


UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL
FACULTAD REGIONAL CÓRDOBA



INGENIERÍA EN SISTEMAS DE INFORMACIÓN
CÁTEDRA DE INGENIERÍA DE SOFTWARE

INFORME TÉCNICO

CEREMONIAS DE SCRUM, SU IMPORTANCIA, ERRORES Y DINÁMICAS

Fecha: 05 de Diciembre de 2018

Curso: 4k3

Docente: Ing. Daniel Rodolfo Battistelli

Grupo Nº: 4

Integrantes:	Tolaba, Liliana	35931
	Sadowski, Román	37804
	Cabezas, Facundo	49878
	Gallardo, Raquel	28219
	Ahumada, Mariano	59934

Año: 2018

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN.....	1
INTRODUCCIÓN.....	1
SPRINT PLANNING.....	1
¿QUÉ ES?.....	1
¿QUIÉNES DEBEN ASISTIR? – DURACIÓN.....	1
¿POR QUÉ ES IMPORTANTE?.....	1
ERRORES COMUNES	2
DINÁMICAS PARA CONDUCIR SPRINT PLANNING.....	2
SCRUM DAILY.....	3
¿QUÉ ES?.....	3
¿QUIÉNES DEBEN ASISTIR? – DURACIÓN.....	3
¿POR QUÉ ES IMPORTANTE?.....	4
ERRORES COMUNES	4
SPRINT REVIEW.....	5
¿QUÉ ES?.....	5
¿QUIÉNES DEBEN ASISTIR? – DURACIÓN.....	5
¿POR QUÉ ES IMPORTANTE?.....	5
ERRORES COMUNES	5
RETROSPECTIVAS.....	6
¿QUÉ ES?.....	6
¿QUIÉNES DEBEN ASISTIR? – DURACIÓN.....	6
¿POR QUÉ ES IMPORTANTE?.....	6
ERRORES COMUNES	6
DINÁMICAS PARA CONDUCIR SPRINT PLANNING.....	7
OTRAS DINÁMICAS.....	8
SPRINT GROOMING (O REFINEMENT)	9
¿QUÉ ES?.....	9
¿QUIÉNES DEBEN ASISTIR? – DURACIÓN.....	9
¿POR QUÉ ES IMPORTANTE?.....	9
ERRORES COMUNES ?.....	9
DINÁMICAS PARA CONDUCIR GROOMING?.....	9
CONCLUSIÓN.....	10
BIBLIOGRAFIA.....	10

RESUMEN

El desarrollo de software y su manutención, dónde intervienen muchas personas y se busca la menor cantidad de errores posibles, es una tarea compleja pero realizable gracias al uso de procesos colaborativos como un marco de trabajo. Es por esto que en este documento se incluyen los conceptos más importantes de las reuniones del proceso de metodología ágil conocido como *framework SCRUM* y a la forma de mejorarlas evitando repetir errores comunes que pueden presentarse, para lograr la creación de un producto de software con menos errores y menor costo. Por cada ceremonia se abordará sus conceptos, su definición, los asistentes, la duración e importancia de la misma, mencionando a su vez los problemas más frecuentes y la forma de contrarrestarlos, lo que resultará en una mejora sustancial de cada ceremonia y por consiguiente, una mejora del producto.

A pesar de no ser inicialmente parte formal del *framework SCRUM*, se menciona a su vez la reunión de Refinamiento, debido a que está siendo ampliamente reconocida y usada.

INTRODUCCIÓN

El éxito de Scrum depende de sus cuatro ceremonias formales definidas. La eficacia de cualquier proyecto de desarrollo de software se basa en cubrir las necesidades propias del negocio y en el valor agregado que el producto software añade al mismo, el cuál surgirá indefectiblemente de estas ceremonias. Es por esto que será necesario el profundizar sobre los errores comunes en la práctica y evitar cometerlos por la falta de experiencia.

Abordaremos también las diversas dinámicas de conducción para un ejercicio eficaz de cada una de las reuniones.



SPRINT PLANNING

¿QUÉ ES?

Es una reunión fundamentalmente **colaborativa** en la cual el Equipo *Scrum* planifica el trabajo para el *Sprint* en Ejecución. Esta se realiza al principio de cada *SPRINT*.

¿QUIÉNES DEBEN ASISTIR? - DURACIÓN

Asistentes: El equipo *Scrum*, el *Product Owner*, el *Scrum Master* y *Development Team* (No asisten los *stakeholders*)

Duración: la duración estimada es de aproximadamente 2 horas por semana de duración del sprint pudiendo durar hasta 8 hs en el caso de un sprint de 4 semanas.

¿POR QUÉ ES IMPORTANTE?

Se trata del **QUÉ** se va a hacer en el siguiente Sprint y el **CÓMO**. La primera parte está organizada y liderada por el *Product Owner* y la segunda parte por el *Development Team* y tiene como salida el: **Product Backlog actualizado, Sprint Backlog, Sprint Goal**.



ERRORES COMUNES:

- Comenzar la reunión sin el Dueño del Producto. El método más eficiente y efectivo de comunicar información al equipo de desarrollo y entre sus miembros es la conversación cara a cara (Para más detalles ver la bibliografía referida al Sr. Salazar L.).
- Permitir que el *Product Owner* dictamine la cantidad de historias a desarrollar. Podría sobredimensionar la cantidad de historias a desarrollar teniendo como consecuencia una exigencia que no podrá ser cumplida por el equipo de desarrollo.
- Subestimar al *Product Owner* en cuanto a su preparación para la Planificación del Sprint.
- El *Backlog* de Producto no está preparado para la Planificación del Sprint. Para evitar esta anomalía está previsto el refinamiento del *Backlog* de Producto (*Grooming*).
- Estimar la capacidad del sprint en base a horas hombres. Es mucho más sencillo y efectivo planificar los *sprints* en base a los puntos de historia. Sin embargo en un Artículo del referente Mike Cohn se menciona lo contrario para proyectos nuevos
- La reunión no debe durar más de lo debido; podría ser indicativo de falta de productividad o de que estamos sobre-planificando el sprint. El *Scrum Master* debe estar atento a ello. (Duración).
- Los miembros del equipo planifican un sprint a su medida; debe planificarse de manera colaborativa. Todos son responsables del todo, del proyecto y entregar un incremento al final del sprint.
- NO Definir el Objetivo del Sprint; en caso de no hacerlo, ¿cómo sabemos hacia dónde vamos?
- NO permitir que alguien, por ejemplo el *Product Owner* o el *Scrum Master*, asigne las tareas al Equipo de Desarrollo. Tener muy en cuenta, que el equipo es auto-gestionado y multifuncional.

DINÁMICAS PARA CONDUCIR SPRINT PLANNING

Para que una sesión se considere exitosa y se cumpla el objetivo de alinear el negocio y desarrollo de producto en relación a las prioridades, **se debería poner foco a los siguientes lineamientos.**

- **Trabajar previamente los detalles:**
 - ☐ Contar con el detalle necesario de los elementos del *backlog* (la lista de funcionalidades a desarrollar en el proyecto o producto). En caso de ser necesario en la *planning* se deben despejar todas las dudas, el encargado de eso es el *Product Owner*.
 - ☐ Realizar análisis de los elementos durante todo el *SPRINT*.

Con el detalle de los elementos a desarrollar en el siguiente Sprint el equipo tiene toda la información para centrarnos en decidir qué elementos se compromete a finalizar en el siguiente Sprint y cómo lo va a conseguir sin centrarse en los detalles técnicos del trabajo a realizar.

- **Marcar hitos intermedios de desarrollo:**
Resulta conveniente establecer hitos intermedios de desarrollo. El equipo debería imaginar cómo va avanzando el Sprint y **marcar fechas tentativas** de finalización de algunas tareas de desarrollo, de modo que estén listas para las pruebas.
- **Marcar hitos intermedios de *testing*:**
De la misma forma que marcamos los hitos de desarrollo, también deberemos marcar hitos para las pruebas de los desarrollos que se vayan completando. Esta práctica es especialmente recomendable si hay un **Tester** en el equipo.
- **Marcar hitos de *testing* pactados y verificados por el equipo de desarrollo y el tester:**
Es fundamental para distribuir correctamente la carga de trabajo de ambos, y evitar así varios cuellos de botella. De lo contrario ocurriría que el trabajo de desarrollo se concentraría en el inicio del Sprint y la liberación de esta funcionalidad ocurriría hacia el final, por lo que todo el trabajo de *testing* se concentraría también al final del Sprint.
- **Detectar dependencias de terceros:**
Chequear rápidamente los elementos del *backlog* que se realizarán en el siguiente Sprint. El objetivo es **encontrar aquellos impedimentos y dependencias de personas y equipos fuera de nuestro equipo**.

Con una simple reunión con el equipo se podrá detectar a tiempo y el *Scrum Master* podrá comenzar a contactar y resolver estas situaciones antes de comenzar con el proceso de refinamiento o análisis detallado de estos elementos. Además, son precisamente estas decisiones y consultas externas al equipo las que suelen consumir tiempo y demorarse, por lo que conseguiremos eliminar ineficiencias con una pequeña inversión de tiempo.

- **Lograr el compromiso de todos:**
Una buena práctica es **dejar por escrito** en la misma reunión los **hitos y objetivos** a los que nos hemos comprometido y compartirlo con todos **para que lo tengan presente durante toda la duración del sprint**. Dejar al final del *Sprint Planning* un espacio de unos 5 minutos para que cada integrante medite sobre los compromisos adquiridos y detectar detalles de última hora. En las reuniones de seguimiento diarias, se evidenciará la falta de compromiso de alguno/s de los integrantes del equipo.
- **Lograr que el Objetivo del sprint sea claro para todos:**
Al finalizar la Planificación del Sprint, el Equipo de Desarrollo debería ser capaz de explicar al *Product Owner* y al *Scrum Master* cómo pretende trabajar como un equipo auto organizado para lograr el Objetivo del Sprint y crear el Incremento esperado.

SCRUM DAILY

¿QUÉ ES?

La *Daily Scrum* es una reunión de *Scrum* que se realiza diariamente durante la ejecución del Sprint

¿QUIÉNES DEBEN ASISTIR? - DURACIÓN

Deben estar presentes todos los miembros del equipo de desarrollo.

La Duración de dicha reunión es de 15 minutos para inspeccionar el sprint *backlog*.

¿POR QUÉ ES IMPORTANTE?

- Cada miembro del equipo responde lo que hizo ayer, que hará hoy y si hay impedimentos (estos se los identifican para eliminarlos y así poder conseguir el *sprint goal*).
- El objetivo de la *Daily Scrum* es conocer si entre todos alcanzaremos o no el *Sprint Goal*.
- Mejora el nivel de conocimientos del equipo de desarrollo.
- Mejora la colaboración y la comunicación en el equipo.
- Es una reunión de inspección y adaptación.

ERRORES COMUNES

- **Hacer la reunión a primera hora del día.** El *Development Team* debe consensuar el lugar y hora preferida de realización, esto ahorrará tiempo al no tener que reubicarse en diferentes lugares y horarios cada día. Es preferible la utilización de un lugar tranquilo sin ruidos para permitir una mayor concentración.
- **No respetar el tiempo.** Si bien la duración estándar es de 15 minutos, es responsabilidad del *Scrum Master* enseñar a cada equipo de desarrollo a respetar ese plazo y no debería fallar la reunión en caso se ausente el mismo. Para esto se puede medir el tiempo con un cronometro visible para que se sepa el tiempo restante.
- **Una reunión aburrida.** Para evitar esto se aconseja usar diferentes dinámicas como ser una pizarra para involucrar al equipo a participar de forma física; el uso de juguetes para ser lanzados al azar a cada participante para indicarle su turno de hablar, repartir tarjetas para que escriban en ellas lo que quieren hacer. En caso de aburrimiento, debe detectarse la causa lo más rápido posible para evitar errores *a posteriori*, detectar por qué algún miembro o todo el equipo no está lo suficientemente incentivado.
- **Permitir subgrupos con temas diferentes en la reunión.** Se trata de colaborar para ser más productivos, es por esto que no se debe permitir que durante la reunión se alejen varias personas para tratar otro tema mientras está una persona hablando acerca del suyo. Si es del interés del grupo debe comunicarse a todos y brevemente, de lo contrario si no es interés de todos, debe dejarse para después de la reunión.
- **Que se convierta la reunión en un reporte.** Si bien es importante el responder las tres preguntas respecto a que se hizo el día anterior, que se hará en el actual y si hay algún impedimento, no es solo ese el objetivo de la ceremonia. Evitar que se convierta en un reporte de cada integrante del equipo, se busca que interactúen e intercambien información, colaborando entre ellos mismos para lograr la auto organización del equipo, de lo contrario podrían sentir que no tienen el poder suficiente para la toma de decisiones.
- **No llevar a cabo diariamente la reunión.** Es una reunión diaria, al no respetarla ocasionará que el equipo tenga menos oportunidades para inspeccionar el *Sprint Backlog* y adaptarse hacia el objetivo del Sprint.
- **No reunirse con el Product Owner y el Scrum Master.** Si bien la participación de ambos no es obligatoria, a veces se requiere al Scrum Master para facilitar se lleve a cabo la ceremonia y al Product Owner para aportar claridad acerca de los elementos del *Product Backlog* (PBI) y discutir si alguno debe ser revisado.
- **Falta de concentración o interrupciones.** Ante caso de falta de concentración, se puede utilizar una pelota o tótem que se vaya lanzando para evitar que las personas desconecten al poder tocarle en cualquier momento. Es preferible sea arrojado al azar y no en un patrón secuencial (por ejemplo en sentido de reloj). Esto también ayudará a evitar interrupciones ya que solo podrá hablar quien tenga la pelota o tótem.

SPRINT REVIEW

¿QUE ES?

La Revisión del Sprint es una reunión que se lleva a cabo al finalizar cada Sprint y su objetivo principal es el de inspeccionar y adaptar el producto, recibiendo retroalimentación de su valor. Como resultado se obtendrán posibles adaptaciones que hacer a la Lista del Producto (Product Backlog) o al plan de entrega para el próximo Sprint. Es una reunión del tipo informal donde se discute e intercambia ideas respecto al incremento desarrollado, a su demostración e inspección, lo cual busca agregarle valor al producto.

¿QUIÉNES DEBEN ASISTIR? - DURACIÓN:

Participantes: Equipo de Scrum (Scrum Team), el Product Owner y las personas interesadas (stakeholders) en el producto

Duración: la duración estimada es de aproximadamente una hora por semana de duración del sprint que acaba de terminar (por ejemplo, si el sprint duró 4 semanas la duración será de 4 horas). Será responsabilidad del Scrum Master hacer respetar el tiempo de la reunión.

¿POR QUÉ ES IMPORTANTE?

Obtenemos:

- Se definirán los ítems a realizar en el siguiente Sprint.
- Inspeccionar el Sprint, el mercado, el *Product Backlog* (*revisado y organizado*), el producto (incremento), sus funciones, la situación del cronograma pactado y el presupuesto disponible.
- Un mejor alineamiento con negocio con entrega continua y reducir desviaciones.
- Es un evento que facilita la retroalimentación y fomenta la colaboración.

ERRORES COMUNES.

- **Creer que el Sprint Review es un Sprint Demo o simplemente la demostración del incremento:** Si bien la demostración es un aspecto importante de esta reunión, lo primordial es el intercambio de información que permitirá adaptar y agregar valor al próximo incremento, de esta forma todos estarán colaborando y no serán simplemente espectadores.
- **Tomar las críticas como algo negativo:** Son excelentes para la mejora continua y replantearse las formas de hacer las cosas, evitando caer en la mentalidad del tipo “demo or die”.
- **Invitar muchas personas a la reunión:** Se debe invitar a las personas adecuadas que sean claves (*key stakeholders*) y para quienes se está desarrollando y ofreciendo el producto, de lo contrario no se obtendrá un “*feedback*” valioso.
- **Reuniones que terminan demasiado pronto:** Se debe incentivar a la gente a participar y escucharlos por más que su postura sea en desacuerdo, siempre en un marco de respeto.
- **Apresurarse por los cambios:** Si bien se pueden tomar decisiones sobre el producto y cambiar la lista de Producto (Product Backlog) en la reunión, es preferible analizar dichas propuestas con tiempo en casos en que dichos cambios tengan un impacto importante.
- **Usar un formato de reunión formal (por ejemplo una mesa y un proyector o pantalla):** El *Sprint Review* debería ser un intercambio de opiniones no un simple listado formal de cosas hechas en una pantalla. Para evitar esto se propone hacer un *Sprint Review* a medida y el uso de diferentes formatos de reunión, como por ejemplo, el “1-2-4-ALL” y “*Shift and Share*”, entre otros. A su vez se puede evitar usar la misma sala eligiendo otro sitio para la demostración.
- **Tratar de ocultar el trabajo incompleto:** Se debería ser abierto y transparente respecto a compartir lo que está hecho, lo que no y sus razones, para evitar crear falsas expectativas. Esto nos alertará sobre problemas puntuales, cuellos de botellas u otros inconvenientes que hayan surgido.

- **Los desarrolladores dejan de participar:** Debido a la ausencia o falta de retroalimentación de los *stakeholders*. Para evitar que decaiga el valor del diálogo e intercambio de ideas, el *Scrum Master* y el *Product Owner* deberían incentivar a los interesados (*stakeholders*) a participar y comentar más activamente.
- **Solo los desarrolladores usan los dispositivos:** Se debe permitir que los *stakeholders* que fueron a la reunión participen y hagan uso directo del dispositivo en el cual se esté mostrando el producto, para obtener sus opiniones acerca de su uso (experiencia de usuario).
- **Revisión llevada a cabo por el mismo miembro del equipo de desarrollo:** Es deseable que cada revisión sea hecha por distintos integrantes del equipo de desarrollo así se promueve la participación e interés en todo el equipo y en los *stakeholders*, lo cual afianzara el vínculo con el equipo.

RETROSPECTIVAS

¿QUÉ ES?

La retrospectiva es una reunión que ocurre al final del Sprint, justo después del Sprint Review. En ella se hacen transparentes los problemas del equipo y se llegan a acuerdos para solucionarlos.

Se inspeccionan:

- El último Sprint
- Herramientas y procesos técnicos
- Definition of Done
- Relaciones entre los miembros del equipo
- Procesos

¿QUIÉNES DEBEN ASISTIR? - DURACIÓN

Asistentes: El equipo Scrum (Product Owner, Scrum Master y Development Team)

Dueño de la reunión: Scrum Master

Duración: la duración estimada es de aproximadamente una hora por semana de duración del sprint que acaba de terminar (por ejemplo, si el sprint duró 4 semanas la duración será de 4 horas).

¿POR QUÉ ES IMPORTANTE?

Es la Práctica más importante de SCRUM, ya que permite al equipo aprender de su trabajo previo sobre el producto y su proceso. Uno de los principios que respaldan el Manifiesto de ÁGIL es: “A intervalos regulares, el equipo reflexiona sobre cómo ser más efectivo para a continuación ajustar y perfeccionar su comportamiento en consecuencia.”

El feedback siempre motiva al equipo a hacer las cosas bien, el hacer cambios para bien gracias a la recomendación de un miembro del equipo invita a que los demás también lo hagan, consiguiendo una mejora colaborativa. Los cambios siempre se aplican en el siguiente Sprint, por lo que cada mejora se verá reflejada a corto plazo, mejorando la productividad.

ERRORES COMUNES

SUELEN SER ABURRIDAS.

Es una de las frases que se escuchan en un equipo SCRUM “Son tan aburridas que NO quiero estar”.

El Scrum Master puede intentar hacerla lo más alegre posible con juegos, dinámicas y otras actividades, pero al final, participar en ella forma parte de querer crecer como equipo.

NO SE OBSERVA EL CAMBIO A CORTO PLAZO.

Al no observarse el cambio a corto plazo se suele escuchar la frase “*Tengo trabajo real más importante*” (1). La causa de este error es porque No se miden los resultados.

- Se tiene que limitar el número de medidas a la capacidad del equipo para abordar las mejoras en la próxima iteración.
- El equipo debe seleccionar las mejoras.
- El equipo tiene que decidir cómo medir los resultados.
- En el siguiente período se deben medir los resultados para validar el éxito o fracaso de cada mejora.

(1)Frase de Respuesta: “siempre es más importante cortar la carne que afilar el cuchillo, pero si no paras cada cierto tiempo a afilarlo al final cada vez cortará menos.”

SIEMPRE HABLA LA MISMA GENTE Y ES MEJOR NO DECIR NADA MALO POR LAS CONSECUENCIAS. NADIE HABLA DE LOS VERDADEROS PROBLEMAS.

La retrospectiva debe ser un lugar seguro para expresarse.

Scrum requiere de dos valores fundamentales: **CONFIANZA Y CORAJE**. La labor del Scrum Master es gestionar Scrum y promulgar los valores de Scrum; si el resto del equipo Scrum no tiene coraje para hablar de los problemas que les afectan, el Scrum Master tiene la responsabilidad de hacerlo.

1. **Todo el equipo debe tener el mismo peso a la hora de opinar.** No se tiene en cuenta el título o experiencia que se tenga.
2. **Centrarse en los problemas y no pensar en culpables.** Pensar con mentalidad de Equipo, aunque el problema lo haya causado otro compañero o tú mismo.
3. **Figuras de Managers fuera.**

SIEMPRE SE ACABA HABLANDO DE LOS MISMOS PROBLEMAS.

1. **Mantener retrospectivas anteriores y repasar resultados.** Manejar un documento compartido que todo el equipo pueda actualizar.
2. **Filtrar y quedarse aquellos que el equipo considere más importantes.** En cada retrospectiva saldrán muchos asuntos a tratar, lo importante es priorizar.
3. **Poner objetivos/acciones y responsables para resolver los problemas.** Designar alguien que asuma el trabajo de seguimiento de los hitos comprometidos.

DINÁMICAS PARA CONDUCIR RETROSPECTIVAS.

LAS 4L

Es una de las técnicas más simples y usadas en las retrospectivas. Las 4L, se refieren a la letra L por la que comienzan cuatro palabras en inglés: *liked, learned, lacked, longed for*, es decir ‘me ha gustado’, ‘he aprendido’, ‘deberíamos hacer mejor’ y ‘he echado de menos’

- Liked: cosas que realmente te han gustado
- Learned: cosas que has aprendido
- Lacked: cosas que el equipo ha hecho, pero que consideras que se pueden o se deben hacer mejor.
- Longed for: algo que te gustaría o desearías que se hubiera hecho

EL BARCO DE VELA (THE SAILBOAT)

Es una de las técnicas de visualización favoritas. El origen de esta técnica se remonta a Luke Hohmann, quien la presentó como uno de los juegos de innovación en su libro "Innovation Games".

- **El barco velero con su vela henchida por el viento:** el velero significa el equipo y las velas henchidas o el viento a favor indican las **fortalezas del mismo**.
- **Un ancla que lo sujeta al fondo marino:** el ancla simboliza las **debilidades internas del equipo** o los hándicaps del mismo
- **Una isla paradisíaca como destino:** la isla es la tierra prometida, el **escenario ideal**, allí donde el equipo se encuentra realizado, entrega todo a tiempo, el cliente está encantado con su trabajo, etc.
- **Unas rocas que se interponen en su camino:** estas son las **amenazas o riesgos externos** al equipo que complican su viaje hacia la isla paradisíaca.
- **Y un maravilloso sol brillando en el cielo (opcional):** el sol si queremos usarlo, indica aquellos **elementos externos al equipo que le ayudan a sentirse mejor y focalizarse en su trabajo**.

OTRAS DINÁMICAS

- **LA ESTRELLA DE MAR (STARFISH)**
Esta técnica es ideal para captar un gran volumen de información del equipo y fomentar el pensamiento en torno a los comportamientos puestos en práctica y su comparación con el valor obtenido por el equipo. Ayuda a los miembros del equipo a comprender el valor que cada uno de ellos obtiene de tales prácticas.
- **¿QUÉ SALIÓ BIEN? ¿QUÉ NO SALIÓ BIEN?**
Encuentra las fortalezas y debilidades de tu equipo.
- **LOCO TRISTE**
Es una buena forma de controlar el pulso emocional del equipo.
- **LEAN COFFEE**
Una Retrospectiva generada democráticamente, sin agenda.
- **EMPEZAR, PARAR, CONTINUAR**
Una forma sencilla que Genera Retroalimentación orientada a la acción para el equipo.
- **SMART**
El objetivo de esta dinámica es conseguir crear objetivos bien detallados y definidos que umplan el acrónimo SMART (**e**Specíficos, **M**edible, **A**lcanzables, **T**emporales) para que sea llevado a cabo con éxito en la siguiente iteración.
- **CIRCULO DE PREGUNTAS**
Gracias a esta dinámica podemos conocer el punto de vista de cada uno de los miembros, se puede continuar realizando preguntas hasta que el grupo llega a un acuerdo para realizar la acción de mejora para el siguiente Sprint.
- **FRUTAS EN EL ÁRBOL**
Mediante esta dinámica podemos clasificar las ideas que se recogieron en la fase anterior, para decidir entre todos los miembros del equipo cuál de ella es la que mayores beneficios aporta al grupo.
- **REPARTIR DÓLARES**
Gracias a esta actividad los miembros del equipo conocerán qué elementos son más importantes para el resto y se fijará y detallará una mejora para llevar a cabo en el siguiente Sprint.

SPRINT GROOMING (O REFINEMENT)

¿QUÉ ES?

Es la reunión en la que el Product Owner y el equipo se reúnen para revisar la Product Backlog y añadir, retirar o reestimar historias de usuario.

¿QUIÉNES DEBEN ASISTIR? - DURACIÓN

Asistentes: Equipo Scrum, Product Owner y Scrum Master.

Duración: No debe superar el 10% de la duración total del Sprint.

¿POR QUÉ ES IMPORTANTE?

Cabe señalar que **No es un evento oficialmente reconocido por Scrum.org** pero el propio Ken Schwaber, uno de los creadores del framework, reconoce la importancia de las reuniones de grooming/**reuniones de refinamiento del Backlog**.

Beneficios de refinar el Product Backlog.

- Incrementar transparencia
- Añadir valor a los ítems
- Minimizar dependencias.
- Predictividad.
- Empirismo.
- Obtener un sprint backlog priorizado.
- Alcanzar el estado de READY para cada PBI

ERRORES COMUNES

- **EL Producto Owner decide cuándo realizar la reunión:** El Equipo Scrum es el que tiene que **decidir cómo y cuándo** se hace el sprint Grooming/reuniones de refinamiento del Backlog.
- Ausencia del Producto owner.
- Salir de la reunión sin haber estimado y priorizado todas las historias de usuario (aunque se hayan estimado con “infinito”) o sin que cada historia tenga su criterio de aceptación.
- Dejar historias de usuario con estimaciones muy altas demasiado arriba en el backlog. Una historia muy grande suele indicar que necesita ser redefinida y posiblemente se puede separar en más de una.

DINÁMICAS PARA CONDUCIR GROOMING

Respetar el tiempo asignado y centrarse en el objetivo: refinar el backlog y ayudar al PO a priorizar el backlog (con las dependencias técnicas, nuestras estimaciones y el valor que las historias van a aportar).

- Deben centrarse en algún aspecto concreto y este ser explícito. El PO deberá declararlo al inicio de la sesión con algo como “Me gustaría que hoy nos centremos en las funcionalidades ...”.
- Para que sean productivas, se tiene que limitar la participación de personas ajenas al equipo (“gallinas”).
- Para obtener feedback de algún stakeholder, se recomienda que participen grupos pequeños y entiendan el objeto de la reunión y la dinámica.

CONCLUSIÓN

En este informe se mencionaron cada una de las ceremonias, poniendo especial énfasis en las mejoras y consejos para evitar aquellos errores que se presentan en las reuniones y afectan al producto. Se espera que esto sirva para poder rápidamente identificarlos y a su vez adoptar cambios tomando medidas oportunas.

Dichos errores no necesariamente están relacionados a la falta de conocimiento técnico de una tecnología específica, ya sea por parte del *Product Owner* o el *Scrum Master*, más bien están enfocados a fallas en la comunicación y gestión del desarrollo de cada una de las ceremonias. Como se mencionó, el factor humano comprometido y auto organizado es de suma importancia, ya que determinará a través de su mutua colaboración el éxito de cada reunión y, con ello, el del desarrollo del producto software. El *framework SCRUM* no es la única metodología pero ha demostrado ser muy útil en su utilización y respuesta ágil a los cambios.

Cada reunión al ser parte del proceso, no puede ser llevada a cabo de forma individual, aislada de las demás y la función de las mismas es la de brindar cierta estructura y facilitar la colaboración con todos los participantes, para lograr los resultados deseados.

REFERENCIAS Y BIBLIOGRAFÍAS

SPRINT PLANNING: INTEGRANTE RESPONSABLE: ROMAN SADOWSKI

- **Palacios, Jeronimo** - Guía fundamental de Scrum: <https://jeronimopalacios.com/scrum/>
- **Salazar, L.** - La Conversación Cara a Cara en Tiempos de la Comunicación Digital: <http://www.gazafatonarioit.com/2017/11/la-conversacion-cara-cara-en-tiempos-de.html>
- **Vila Grau, Juan Luis** - 5 errores frecuentes en la Planificación del Sprint: <http://managementplaza.es/blog/5-errores-frecuentes-la-planificacion-del-sprint/> (Punto 4, punto 5)
- **Cohn, Mike** - *Why I Don't Use Story Points for Sprint Planning*: <https://www.mountaingoatsoftware.com/blog/why-i-dont-use-story-points-for-sprint-planning>
- **Casanova, Samuel** - *Sprint Planning*: 5 claves para una sesión eficaz: <https://samuelcasanova.com/2015/01/sprint-planning-5-claves-para-una-sesion-eficaz/>
- **Salazar, L.** - Vistazo a la guía de Scrum: <http://www.gazafatonarioit.com/search/label/Planificación>

SCRUM DAILY – INTEGRANTE RESPONSABLE: GALLARDO

- **Agar Tirado, Javier Martin de** - Los 7 errores más comunes de la Daily Scrum, ¿cómo evitarlos?: <https://www.paradigmadigital.com/techbiz/los-7-errores-mas-comunes-la-daily-scrum-evitarlos/>
- **Foro de Scrum** - *Keeping Daily Scrums interesting and useful*: <https://www.scrum.org/forum/scrum-forum/5303/keeping-daily-scrums-interesting-and-useful>
- **Reunión diaria de sincronización del equipo** (*Scrum daily meeting*): <https://proyectosagiles.org/reunion-diaria-de-sincronizacion-scrum-daily-meeting/>
- **Overeem, Barry** - *Daily Scrum - Tips & Tactics*: <https://www.scrum.org/resources/blog/daily-scrum-tips-tactics>

SPRINT REVIEW – INTEGRANTE RESPONSABLE: CABEZAS FACUNDO

- **Ken Schwaber, Jeff Sutherland** – Guía de scrum, año 2017 (<https://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v2017/2017-Scrum-Guide-US.pdf#zoom=100>).
- **Rubin, Ken** - Diferencias entre el significado de Sprint Review y de Sprint demo (<https://innolution.com/blog/its-a-sprint-review-not-a-sprint-demo>)
- **“Sprint Review vs. Sprint Demo”** (<https://www.wimvanbaaren.com/sprint-review-versus-sprint-demo/>), consultado: Noviembre 2018.
- **Jeff Sutherland, CEO of Scrum**, entrevista audiovisual en inglés sobre la mentalidad de “demo or die” en MIT(<https://www.youtube.com/watch?v=2Jhf7PcYrzY>) publicada el 07/02/2011.
- **Consejos para Product Owners**, sitio perteneciente a la empresa GitScrum (<https://site.gitscrum.com/blog/sprint-review-tips-for-product-owners>).
- **A Tailor Made Sprint Review**, una revisión de Sprint hecha a medida (<https://www.scrum.org/resources/blog/3-ideas-improve-scaled-sprint-review>).
- **“1-2-4-ALL”**. Técnica de distribución de grupos de personas (<https://www.linkedin.com/pulse/use-1-2-4-all-tap-collective-brainpower-group-any-size-verwijs>).
- **“Shift and Share”**. Técnica de distribución de grupos de personas (<https://www.linkedin.com/pulse/two-incredible-facilitation-patterns-scrum-shift-share-verwijs>).
- **Paul VII** - *Sprint Review Meeting: Agile Project Management: 15 Tips to Demo and Continuously Improve Your Product*. Editorial Pashun Consulting Ltd., publicado el 23 de Mayo de 2016, páginas 13 a 45.

RETROSPECTIVAS – INTEGRANTE RESPONSABLE: TOLABA LILIANA

- **Palacios, Jeronimo** - 7 razones por las que las retrospectivas en Scrum fallan: (<https://jeronimopalacios.com/2016/05/7-razones-por-las-que-las-retrospectivas-en-scrum-fallan/>).
- **Serrano, Pedro** - Las retrospectivas en Scrum: (<https://www.beeva.com/beeva-view/metodologiasagiles/las-retrospectivas-en-scrum/>).
- **Retrospectiva** – ¿Qué es el Sprint Retrospective?: <https://www.beagilemyfriend.com/sprint-retrospective/>
- **Muñoz, Hanz** - ¡No hagas retrospectiva!: <https://enmilocalfunciona.io/no-hagas-retrospectiva/>
- **Palacios, Jeronimo** - Guía fundamental de Scrum: <https://jeronimopalacios.com/scrum>.
- **Roche, Julio**- Técnicas para conducir una retrospectiva: (<https://www2.deloitte.com/es/es/pages/technology/articles/tecnicas-conducir-retrospectiva.html>)
- **Retrium** – Técnica de Retrospectiva 4Ls: (<https://translate.google.com.ar/translate?hl=es&sl=en&u=https://www.retrium.com/resources/techniques/4ls&prev=search>).
- **Dinámicas para retrospectivas**: Qué hacer: (<https://viewnext.usal.es/blog/din%C3%A1micas-para-retrospectivas-qu%C3%A9-hacer>).

GROOMING: – INTEGRANTE RESPONSABLE: TOLABA LILIANA

- ¿Qué es el refinamiento (Refinement) del Product Backlog? (<https://www.beagilemyfriend.com/refinamiento-product-backlog/>).
- **Backlog grooming**: (<https://agilefactor.wordpress.com/2014/09/09/backlog-grooming/>).
- **Garzías, Javier** - Cómo mejorar la estimación y preparación del product backlog: reuniones de refinamiento o Backlog Grooming: (<http://www.javiergarzas.com/2014/03/reuniones-de-refinamiento-o-backlog-grooming.html>).
- **Beas, José Manuel** - Backlog grooming (o refinamiento del backlog): (<http://jimbeas.es/guias/backlog-grooming-o-revision-del-backlog/>).